

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení spokojenosti a motivace zaměstnanců

Evaluation of Employees Satisfaction and Motivation

Student

Bc. Hana Holušová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Blanka Pocztaková, Ph.D.

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....(podpis)

1 ÚVOD	4
2 TEORETICKÉ PŘEDPOKLADY	6
2.1 Vymezení pojmu motivace.....	6
2.1.1 Proces motivace.....	7
2.2 Motivační teorie	7
2.3 Odměňování pracovníků	16
2.3.1 Obecné faktory určující úroveň mezd a platů	18
2.3.2 Ekonomické faktory ovlivňující úroveň mezd a platů	18
2.3.3 Nové odměňování	19
2.4 Mzdové formy	21
2.4.1 Zaměstnanecké výhody	24
2.4.2 Kafetéria systém	25
2.5 Třistašedesátistupňová zpětná vazba.....	28
2.6 Dotazování	30
2.6.1 Konstrukce dotazníku.....	30
2.6.2 Metodika výzkumného procesu	32
2.6.3 Zpracování získaných údajů a ukončení výzkumu	33
2.7 SWOT analýza	34
3 CHARAKTERISTIKA FIRMY	35
3.1 RWE v ČR.....	35
3.1.1 RWE v regionech	37
3.2 Strategie RWE v České republice v roce 2010	37
3.3 Rostoucí konkurence na trhu se zemním plynem.....	38
3.4 Vstup na trh s elektřinou	39
3.5 Kolektivní vyjednávání, vztahy s odborovými organizacemi	39
4 APLIKAČNÍ ČÁST	41
4.1 Dotazníkové šetření.....	41
4.2 Zjištěné výsledky.....	42
4.3 SWOT analýza	57
5 DOPORUČENÍ.....	60
5.1 Zaměstnanecké výhody	60
5.2 Větší podpora nadřízeného pro zaměstnance	61
5.3 Výše mzdy a motivovanost pro práci	61
5.4 Kariérní postup	62
5.5 Kvalifikace zaměstnanců.....	62
5.6 Shrnutí	63
6 ZÁVĚR.....	64
Seznam použité literatury.....	66
Seznam zkratk	68
Prohlášení o výsledku využití diplomové práce.....	69
Seznam příloh.....	70

1 ÚVOD

Pro zpracování diplomové práce bylo zvoleno téma Hodnocení spokojenosti a motivace zaměstnanců mimo jiné také proto, že je tato problematika zajímavá, rozsáhlá a oblast lidských zdrojů je pro podnik velmi důležitá. Vždyť právě člověk je ten, kdo pomáhá dosahovat podnikových cílů a zajišťuje jejich následné plnění.

Řízení lidských zdrojů, jejich motivace a spokojenost se stala podstatnou oblastí každé organizace. Touto myšlenkou vstupuje do popředí význam člověka jako hnacího motoru všech činností podniku.

Je důležité zabezpečit spravedlivé a konzistentní odměňování i zaměstnanecké výhody. Klade se důraz na rozvoj lidských zdrojů i zvyšování péče o pracovníky a jejich spokojenost.

Nejlepší investicí každého podniku jsou totiž vzdělání, kvalifikování a loajální zaměstnanci.

Cílem je samozřejmě vytvořit takové motivační procesy a pracovní prostředí, které může napomoci k tomu, aby jednotlivci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu a vedení společnosti.

Je chybou domnívat se, že jeden systém motivace a hodnocení bude vyhovovat všem. Důležité je proto řádně prozkoumat a pochopit různé teorie motivace a zkoumat praktické důsledky motivace pro nastavení nejefektivnějšího procesu.

Diplomová práce bude zpracována ve firmě RWE Zákaznické služby, s.r.o. a jednotlivé benefity i systém motivace budou zhodnoceny i z vlastní zkušenosti.

V diplomové práci bude pozornost věnována především přístupu zaměstnanců k jednotlivým nepeněžním odměnám a jejich struktuře. Hlavním nástrojem je dotazníkové šetření. Návrhy, které z tohoto šetření vzejdou, budou předloženy vedení společnosti spolu s doporučením, které by mohlo vést ke zvýšení spokojenosti a produktivity všech zaměstnanců.

Výkon pracovníků je totiž závislý nejenom na finanční odměně, zaměstnaneckých výhodách nebo benefitech, ale také na odměnách nehmotného charakteru, jako jsou čestný přístup k zaměstnancům, či možnost vzdělávání a příležitost kariérního růstu v rámci organizace.

Základem všeho tedy je mít vhodně nastaven motivační proces.

Motivovaní lidé jsou ti, kteří mají jasně definovaný cíl a podnikají kroky, které vedou ke splnění těchto cílů. Tito lidé vědí, že jdou správným směrem a vyvíjí snahu pro naplnění svých potřeb a přání.

2 TEORETICKÉ PŘEDPOKLADY

V této kapitole budou definovány teoretické předpoklady motivace, odměňování, zaměstnaneckých výhod a v neposlední řadě také metodologických východisek dotazování a SWOT analýzy.

Při zpracování bylo čerpáno z dostupných pramenů, které se touto tematikou zabývají a byly využity i články z odborných časopisů a internetových zdrojů.

2.1 Vymezení pojmu motivace

Slovo motivace vzniklo z latinského *movere* – pohybovat se, měnit. Můžeme jej proto označit jako jakýsi akcelerátor.

Jedná se o vnitřní pohnutku, která určuje směr a sílu našeho jednání. Je proto patrné, že motivace je vysoce individuální. Co motivuje jednoho, nemusí přirozeně motivovat druhého a naopak.

Ve zjednodušeném pojetí motivace znamená dvojí. Vysvětluje, proč je organismus spíše aktivní než inaktivní a vysvětluje, jak to přijde, že jedna aktivita dominuje nad jinou. Vysvětluje psychologické důvody chování, jeho subjektivní význam a současně vysvětluje pozorovanou variabilitu chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle. Některé z těchto charakteristik však nelze zcela spolehlivě odlišit od účinku učení, neboť různí lidé se v téže situaci chovají různě, podle toho, jak se v ní naučili dosahovat téže cílů. [9]

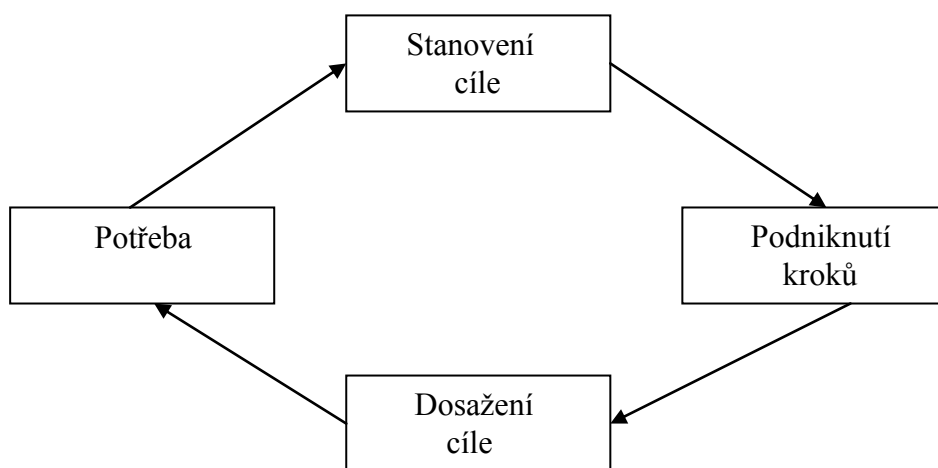
O motivaci platí, že je páteří personálního managementu. Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich výsledky. [12]

Dříve nebo později budeme potřebovat vědět, proč lidé pracují uspokojivě, proč jsou někteří zaměstnanci své práci oddáni a jiní nikoliv. Potřebujeme také vědět, jaké odměny zaměstnance motivují k vyšším výkonům, kterých odměn si lidé cení, abychom je mohli v pravý čas zaměstnancům nabídnout.

2.1.1 Proces motivace

Je to model vztahující se k potřebám a naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestli je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. [1]

Obr. 2.1: Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999.

Model zjednodušeně popisuje, jak dochází k motivaci jedince. Je založen na motivačních teoriích týkajících se potřeb, cílů a očekávání.

2.2 Motivační teorie

Nikoliv všechny potřeby jsou pro danou osobu vždy stejně důležité – některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Závisí to na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci.

Komplikovanost celé záležitosti zvyšuje to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů, a čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje. Zároveň však může jeden cíl uspokojit řadu potřeb. [2]

Teorie profesora Douglaše McGregora

Na základě pozorování manažerů během několika let, došel profesor McGregor k poznání, že si manažeři o chování svých podřízených utvářejí určité představy, a to buď představy o teorii X nebo Y.

Představy teorie X:

- každá průměrná lidská bytost má vrozenou nechuť k práci a bude se snažit se jí vyhýbat,
- podřízení proto musí být k práci nuceni, kontrolováni, řízeni nebo se jim musí hrozit trestem,
- průměrný člověk chce především jistotu, snaží se vyhýbat odpovědnosti a má malé ambice.

Představy teorie Y:

- lidé nemají vrozenou nechuť k práci, práce je naopak zdrojem uspokojení,
- lidé uplatňují sebeřízení a sebekontrolu,
- lidé vyhledávají odpovědnost,
- organizace nevyužívá potenciál svých zaměstnanců,
- odměny by měly naplňovat potřeby seberealizace daného jedince.

Ať už si manažeři vyberou představy spojené s teorií X či s teorií Y, budou mít lidé v celé organizaci sklon reagovat podle toho, jak jsou řízeni. Vysvětlení teorie Y, jak smýšlíme o ostatních lidech při práci, zahrnuje i představu o tom, jaký druh odměn lidé oceňují. [14]

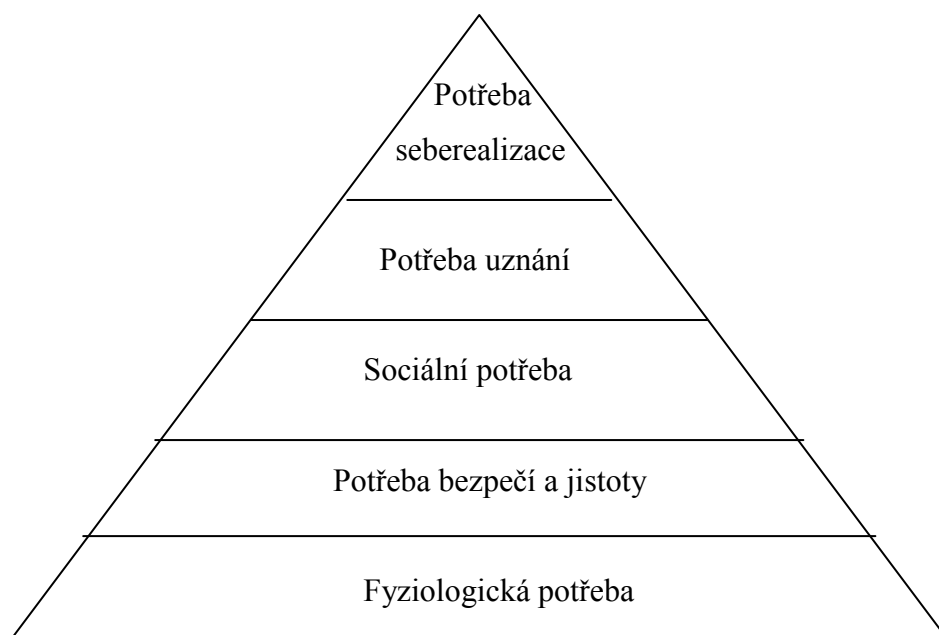
Motivace založená na uspokojování individuálních potřeb

Základem teorie je předpoklad, že neuspokojená potřeba vytváří u člověka stav napětí a stav nerovnováhy.

A. H. Maslow si uvědomoval nezbytnost fenomenologického přístupu k problematice lidské motivace, kterou tematizují jako vztah subjektu k různým aspektům jeho bytí, tj. jako vztah k hodnotám tohoto bytí, který jako takový může být chápán jen z hlediska prožívání, resp. jako problém „subjektivních zkušeností“ a jejich zážitkové naléhavosti. [9]

Abraham Maslow uspořádal potřeby od základních po nejvyšší. Jedná se o pět úrovní, které se lidé snaží uspokojit. Uspokojování jednotlivých potřeb začíná vždy od potřeb základních a teprve pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, je možné se v pyramidě posunout na vyšší úroveň.

Obr. 2.2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování dle NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. dotisk 2004. Praha: Academia, nakladatelství Akademie věd ČR.

Fyziologická potřeba – jedná se o základní, elementární potřeby člověka (potřeba zůstat naživu, dýchat, jíst, pít, spát).

Potřeba bezpečí a jistoty – jedná se o druhou úroveň, na kterou se člověk soustřeďuje v momentě, když je uspokojena potřeba fyziologická. Jedná se především o potřeby bezpečí, důchodového zajištění, ochranu před nemocí či ekonomickým strádáním.

Sociální potřeba – potřeba lásky, přátelství, spolupráce s kolegy a příslušnosti k nějaké skupině.

Potřeba uznání – zahrnujeme zde potřebu úcty okolí nebo pocit, že jsme oceňováni a respektováni. Dále se může jednat o pocit oblíbenosti u ostatních nebo společenskou prestiž.

Potřeba seberealizace – toužíme vykonávat práci, kterou máme rádi, jedná se o rozvoj osobních předpokladů. Tuto potřebu může ovlivňovat délka pracovního času, míra odpovědnosti, náročnosti nebo samostatnosti v řešení. Důležitá je také možnost dalšího vzdělávání nebo pracovní postup.

Alderferova teorie motivace (ERG theory)

Tato teorie představuje tři primární kategorie potřeb, které jsou obdobou Maslowovi hierarchie potřeb:

- **Potřeby existenční (E – existence)** – materiální či fyziologické
- **Potřeby vztahové (R – relatedness)** – uspokojení těchto potřeb závisí na sdílení a vzájemnosti. Jedná se o veškeré vztahy mezi lidmi
- **Potřeby růstové (G – growth)** – jedná se o vyvíjení tvůrčího a produktivního úsilí

Na rozdíl od Maslowa Alderfer popíral hierarchii potřeb. Nerozděloval potřeby na vyšší a nižší. Připustil pouze různý stupeň konkrétnosti jednotlivých potřeb. Zatímco existenční potřeby jsou zcela konkrétní, uspokojení potřeb vztahových je abstraktnější a uspokojení potřeb růstových je zcela abstraktní. Podle Alderfera uspokojením potřeb

existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam zvyšuje. [3]

Teorie se týká subjektivních stavů uspokojení a přání. Uspokojení se týká výsledků událostí mezi lidmi a jejich prostředím. Je to subjektivní reakce vztahující se k vnitřnímu stavu lidí, kteří získali to, co chtěli, a je to totožné s opatřením si něčeho či naplnění něčeho. Přání je dokonce subjektivnější, protože se výlučně vztahuje k vnitřnímu rozpoložení osoby, týkajícího se potřeb, přání, preferencí a motivů. [1]

Mc Clellandova teorie

Mc Clelland dospěl k závěru, že organizace mohou svým zaměstnancům poskytnout tři skupiny potřeb, které mohou mít různou prioritu.

Jedná se o:

- Potřeby výkonu
- Potřeba přátelských vztahů
- Potřeba moci

Motivy jsou spojeny s afekty, přesněji s dosažením určitých silných emočních zážitků. Základními motivačními činiteli jsou tedy afekty či emoce. Emoce a motivace vstupují jako komplementární psychické funkce. [9]

Herzbergova dvou-faktorová teorie motivace

Výzkum Fredericka Herzberga odhalil dva zásadní faktory, které ovlivňují, jak lidé přemýšlejí o své práci:

- *Vnější hygienické faktory* – pracovní spokojenost
- *Vnitřní hygienické faktory* – pracovní spokojenost a motivace

Ty faktory, které způsobují, že jsou lidé spokojeni se svou prací, a které je motivují k práci, zahrnují vysokou míru úspěšnosti, uznání, příležitosti k funkčnímu postupu. Také obsah práce samé je velmi důležitý. Faktory, které ovlivňují pracovníky nepříznivě a které

vedou k tomu, aby se cítili nespokojeni s vykonávanou prací, zahrnují podnikovou politiku a správu, dozor, plat, mezilidské vztahy a pracovní podmínky. Když všechny, nebo alespoň některé tyto faktory pracovníci považovali za nedostatečné, za něco, co má nízkou úroveň, pak se cítili nespokojeni s vykonávanou prací. [14]

Důležitým poznatkem je to, že když se faktory označené jako „dissfaktory“ zlepší a zároveň se zvýší úroveň „satisfaktorů“, zvýší se i pracovní výkon. Samotné zlepšení „dissfaktorů“ bez změny „satisfaktorů“ nevede k žádnému dlouhodobému zlepšení motivace k práci.

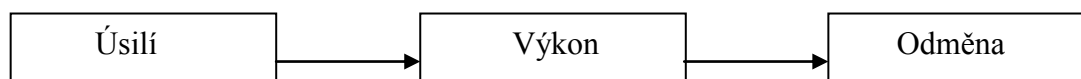
Výhrady k Herzbergově teorii

Herzbergova dvoufaktorová teorie je silně napadána. Je kritizována metoda výzkumu, na němž byla založena, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Bylo řečeno, že dvoufaktorová povaha teorie je nutným výsledkem metody dotazování použité tazateli. Bylo rovněž řečeno, že dalekosáhlé a bezdůvodné závěry byly učiněny na základě malých a příliš specifických vzorků respondentů a že neexistuje žádný důkaz toho, že satisfaktory opravdu zlepšují produktivitu. Navzdory této kritice má Herzbergova teorie pořád úspěch. Zčásti proto, že je pro laika snadno srozumitelná a zdá se být založena spíše na „skutečném životě“ než na teoretických abstrakcích, a zčásti proto, že dobře ladí s vysoce uznávanými myšlenkami Maslowa a McGregora, zdůrazňujícími pozitivní hodnotu vnitřních motivačních faktorů. [1]

Expektační teorie (teorie očekávání)

Tvůrcem této teorie je V. H. Vroom, který říká, že spokojenost s prací nemusí sama o sobě nutně ovlivňovat pracovní výkon. Pracovníci musí věřit, že jejich zvýšené úsilí povede k získání odměny.

Obr. 2.3: Expektační teorie



Zdroj: THOMSON, R. *Řízení lidí*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2007.

Na obrázku č. 2.3 je důležitá vazba mezi jednotlivými rámečky. Chceme-li zvýšit motivaci zaměstnanců, musíme zvážit:

- Vazbu mezi úsilím a výkonem
- Vazbu mezi výkonem a odměnou
- Typy existujících odměn

Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, je jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi, týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. [1]

Porter-Lawlerův model

Porter a Lawler využili poznatky obsahových a procesních teorií pracovní motivace a na jejich základě vytvořili integrovaný model motivace. Tento rozšiřuje výše zmíněné teorie o další proměnné. Jedná se o kvalifikaci, schopnost a vrozený talent.

Oba zdůrazňují, že samotné úsilí nestačí. Pokud má mít za následek žádoucí výkon, musí to být efektivní úsilí. [1]

Adamsova teorie rovnosti (spravedlnosti)

Tato teorie vychází z předpokladu, že spravedlnost při odměňování pracovníků motivuje k pracovnímu úsilí, nespravedlnost naopak působí proti motivaci. Spravedlivé odměňování je posuzováno srovnáváním vlastních vstupů do práce (vzdělání, praxe,

zkušenosti, znalosti, dovednosti) a výstupů z činnosti (odměňování, hodnocení) se vstupy a výstupy druhých.

Existují dvě formy spravedlnosti: distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého příspěvku a v porovnání s ostatními, a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti. [1]

Je obtížné objektivně určit, co je a co není při odměňování spravedlivé. Lidé používají k hodnocení různých kritérií. Starší pracovník klade značný důraz na délku praxe, zatímco mladší může považovat za důležitější výkonnost nebo vzdělání. Preference určitého kritéria hodnocení vyplývá z firemní filozofie. [3]

Motivace kolektivu – předpoklad skupinové dynamiky

Každý pracovní kolektiv má svá specifika, složení, povahu, formy projevu apod. Existuje však mnoho společného, co je jim vlastní. Především potřeby. Vytvoření dobře fungující skupiny závisí na vyváženosti vztahu mezi osobní odpovědností a přímým vedením. Čas od času vyžaduje potlačit své osobní ambice ve prospěch potřeb celku. Je potřeba, aby se lidé radovali z úspěchu svých spolupracovníků a identifikovali se se skupinou. [12]

Správný skupinový postoj může jednotlivce motivovat pozitivně. Špatně zvolená forma však může působit chaoticky až negativně.

Zvolit správný skupinový postoj však znamená znát v první řadě potřeby jednotlivce a jeho individuální potřeby.

Z řídicí praxe jsou známy případy, kdy jednotlivý pracovník správným plněním úkolu přispěl k efektivní práci skupiny jako celku. [12]

Konflikt, frustrace a stres narušující motivaci

V určitých situacích se chová člověk zvláštním způsobem, který vyžaduje vysvětlení. Jsou to situace označované obecně za mimořádné nebo mimořádně náročné. V situacích frustrace, konfliktu a stresu se objevují specifické zákonitosti reagování, které se však nevymykají obecným principům motivace. [9]

Lidské chování vede za všech okolností k udržování psychické rovnováhy, k dosahování příjemného a vyhýbání se nepříjemnému.

Konflikt – je srážka či střet dvou nebo několika neslučitelných stanovisek či nesmiřitelných stran, které se nechtějí nebo nemohou dohodnout. Je to střetnutí dvou nebo vícerych, do určité míry se vylučujících nebo protichůdných snah, sil, potřeb, zájmů, citů, hodnot nebo tendencí.

Konflikt je frustrující již tím, že znamená oddálení žádoucí nebo nutné reakce a že uvádí jedince do více či méně náročného stavu rozhodování a po uskutečnění obvykle vyvolává pochybnosti o jeho správnosti. Také slovo konflikt vyjadřuje jednak situaci a jednak vnitřní stav, který konfliktní situaci vyvolává. [9]

Frustrace - je takový pocit, když se něco důležitého nepovede a v nejbližší době není šance to napravit, ať už pro to, že to prostě není možné anebo v tom brání něco, s čím si nelze poradit. Frustrace je zklamání či pocit z nezdaru.

Pokud trvá frustrace delší dobu, hovoříme o deprivaci.

Stres - je funkční stav organismu, který je vystaven mimořádným podmínkám (stresorům), které však nejsou upřesněny a jejich význam není jednotný.

Je to stav organismu, který vystupuje, když individuum poznalo, že jeho blaho nebo integrita jsou ohroženy a že musí použít všechnu svou energii ke své obraně. Pojem stresu zavedl kanadský biochemik H. Selye pro charakteristické fyziologické reakce, jimiž se organismus brání zátěžím různého druhu. [9]

Trvají-li tyto náročné životní situace neúměrně dlouho, vedou obvykle k porušení duševní rovnováhy, která může být, zvláště za předpokladu kumulace stresových a konfliktních faktorů, až patologická. Poznatky o náročných situacích patří do abecedy manažerských znalostí motivace. Jsou praktickou nutností, mají-li být manažeři schopni efektivního vedení lidí. [12]

Uspokojení

Motivace chování směřuje k nějakému druhu uspokojení, jako je např. alimentární chování k nasycení. To je jeho subjektivně-psychologický smysl, který poukazuje na úzké funkční spojení motivace a emocí, neboť různé druhy uspokojení mají různý emoční obsah. Motivy a uspokojení jsou komplementární fenomény. V uspokojení prožívá subjekt návrat k psychické rovnováze, jejíž porušení vyvolává motivační stav, nazývaný potřebou. Uspokojení je tedy bezprostředním zážitkovým důsledkem dovršující reakce. Je to jednání, které způsobuje uvolnění napětí, vyvolané potřebou. V termínech psychologie učení je uspokojení definováno dosažením odměny a vyhnutím se trestu, tj. zpevněním reakce, která je chápána jako nezbytná podmínka učení. [9]

Vymezení pojmu stimulace

Stimulace jsou takové vnější hybné síly (procesy, děje, činnosti), které svým působením vyvolávají určitou změnu v chování, jednání či aktivitě člověka. Většinou se jedná o žádoucí podnět pozitivní povahy.

Spojení mezi stimulem a motivem není bezprostřední, ale je podmíněno celou řadou osobních vlastností a probíhajících psychických procesů. Stimulace působí na motivaci tzv. lomem, tj. přes vnitřní pohnutky pracovníka. Účinnost stimulačních procesů je dána nejen vhodnou volbou stimulů, úrovní motivace lidí, ale i kapacitou řídicího subjektu. [12]

2.3 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, která je neustále sledována jak vedením organizace, tak samotnými zaměstnanci.

Odměny jsou ústředním bodem práce a jsou klíčovou složkou toho, co pracovník dostává výměnou za své úsilí. [14]

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé. [5]

Každá firma má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak může své zaměstnance odměňovat za jejich práci či za to, že jsou pracovníky právě této organizace.

Jednou z klíčových otázek tedy stále zůstává otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího odměňování.

Systém odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností, schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny. [1]

Jaké jsou tedy úkoly každého systému odměňování? Jaký by tento systém měl být?

Systém by měl:

- přilákat potřebný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání,
- motivovat stávající pracovníky,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, zkušenosti a schopnosti,
- pomáhat k dosažení konkurenceschopnosti,
- být zaměstnanci akceptován,
- sloužit jako stimul pracovníků,
- být v souladu s právními normami a směrnici organizace.

2.3.1 Obecné faktory určující úroveň mezd a platů

Úroveň mezd či platů pro práce a jednotlivé pracovníky určuje kombinace těchto faktorů:

- ***Vnější hodnota práce (vnější podmíněnost)*** – tržní sazby pro práce tak, jak jsou ovlivněny ekonomickými faktory působícími na vnějším trhu práce. Tyto sazby jsou odhadovány pomocí průzkumu na trhu práce (mzdových šetření).
- ***Vnitřní hodnota práce (vnitřní podmíněnost)*** – relativní hodnota práce na vnitropodnikovém trhu, která vyplývá z formálních nebo neformálních procesů hodnocení.
- ***Hodnota jedince*** – hodnota přiznávání jednotlivým pracovníkům, jež vyplývá z formálních nebo neformálních hodnocení nebo z procesů řízení pracovního výkonu.
- ***Přínos jednotlivce nebo týmu*** – odměny jednotlivců nebo týmů podle výkonu, dovedností nebo schopností.
- ***Kolektivní vyjednávání*** – jednání o mzdách a platech s odbory. [1]

2.3.2 Ekonomické faktory ovlivňující úroveň mezd a platů

Mezi faktory, které ovlivňují vývoj a úroveň mezd a platů patří: [1]

- Trhy práce
- Nabídka a poptávka
- Teorie mzdové efektivnosti
- Teorie lidského kapitálu
- Teorie zmocnění (teorie vykonavatelů)

Trhy práce - stejně jako jiné trhy má i trh práce kupující (zaměstnavatele) a prodávající (zaměstnance). Právě na vnějším trhu působí determinanty mzdových úrovní. Na vnitropodnikovém trhu práce se mohou mzdové úrovně a tržní relace výrazně lišit mezi jednotlivými firmami i přes obecné tlaky vnějšího trhu. [1]

Nabídka a poptávka – klasická ekonomická teorie konkurence říká, že úroveň mezd na trzích práce je určována vlivy nabídky a poptávky. Při jinak nezměněné situaci, pokud nabídka zaměstnání přesahuje poptávku po něm, mzdové úrovně se zvyšují, jestliže poptávka po zaměstnání přesahuje nabídku, mzdy klesají. Tento jev je znám jako teorie vyrovnání rozdílů. Klasická teorie je však založena na předpokladech, že „ostatní podmínky jsou stejné“ a že existuje „dokonalý trh“ práce. V reálném světě však „ostatní podmínky“ nikdy nejsou stejné a také neexistuje nic jako univerzálně dokonalý trh, tj. trh, na kterém každý ví, jaká je platná sazba, existuje volný pohyb pracovních sil na trhu a neexistují žádné monopolní nebo jiné síly ovlivňující normální procesy nabídky a poptávky. [1]

Teorie mzdové efektivnosti – teorie říká, že firmy budou platit více, než je tržní sazba, protože věří, že vyšší úrovně mezd a platů přispějí ke zvýšení produktivity tím, že motivují k vyššímu výkonu, přitahují lepší uchazeče o zaměstnání a snižují fluktuaci. [1]

Teorie lidského kapitálu – teorie říká, že investování do lidí zvyšuje jejich hodnotu pro firmu. Podporuje jako metodu odměňování používání mzdových systémů založených na dovednostech a schopnostech. [1]

Teorie zmocnění (teorie vykonavatelů) – vychází z toho, že ve většině firem jsou oddělení vlastníci od vykonavatelů či zmocněnců (manažerů). Zmocnitelé přitom nemusejí mít úplnou kontrolu nad svými zmocněnci či vykonavateli. Ti mohou proto jednat způsobem, který není pro jejich zmocnitele zcela zjevný a který nemusí být plně ve shodě s přáními jejich zmocnitelů. Tak vzniká to, co ekonomové nazývají náklady zmocnění, které vyplývají z rozdílů mezi tím, co by se bývalo vydělalo, kdyby zmocnitelé sami byli manažery, a tím, co se skutečně vydělalo pod vedením skutečných manažerů. [1]

2.3.3 Nové odměňování

Při vytváření strategie a politiky odměňování by měla být věnována pozornost filozofii „nového odměňování“. S tímto pojmem přišel Lawler (1990), aby vyjádřil potřebu porozumět při formulování politiky odměňování cílům, hodnotám a kultuře organizace a výzvám kompetitivnější globální ekonomiky. Obhajoval odměňování založené na lidech a rozlišoval jej od odměňování založeného na práci – odměňování lidí podle jejich hodnoty na trhu

a v souladu s jejich znalostmi a dovednostmi. Lawler vidí nové odměňování jako pomoc k dosažení individuálního a organizačního chování, které podnik potřebuje, má-li dosáhnout svých hospodářských cílů. Systémy odměňování musejí vycházet z celkové strategie a mohou pomáhat zdůrazňovat význam takových cílů, jako jsou udržení zákazníka, spokojenost zákazníka a kvalita výrobků nebo služeb. [1]

Politika odměňování

Politika odměňování poskytuje návod pro rozhodování a jednání. Může obsahovat prováděcí pokyny nebo obecné cíle. Zaměřuje se na takové otázky, jako jsou:

- ***Konkurenceschopná peněžní odměna*** – „mzdová politika“ nebo „mzdové postavení“ organizace ukazuje, nakolik chce být „vedoucí na trhu“, tj. jaký vzájemný vztah mezi svou úrovní mezd a platů a tržními sazbami si přeje udržovat.
- ***Vnitřní spravedlnost*** – tato politika ukazuje míru, v jaké je vnitřní spravedlnost prvořadým hlediskem, a okolnosti, za jakých potřeba být konkurenceschopný může převážet nad principem vnitřní spravedlnosti.
- ***Odvozenost či závislost odměny*** – míra, v jaké firma považuje za účelné, aby se odměny diferencovaly v závislosti na výkonu, kompetenci nebo kvalifikaci.
- ***Pohyblivá odměna*** – míra, v jaké by odvozená či závislá odměna měla být vystavena riziku, tj. nebýt zahrnuta do základní odměny.
- ***Individuální nebo týmové odměňování*** – potřeba orientovat odměny na individuální nebo týmový výkon.
- ***Zaměstnanecké výhody*** – typy a úrovně zaměstnaneckých výhod, které mají být poskytovány.
- ***Složení celkové odměny*** – podíl základní odměny, pohyblivé odměny a nepřímé odměny v celkové odměně a využití nepeněžních odměn.
- ***Struktura*** – míra, v níž chce organizace uplatnit hierarchickou a relativně formální strukturu (s úzkým rozpětím) nebo strukturu, která je flexibilní a používá pásma širokého rozpětí.
- ***Priority odměňování*** – stupeň, v němž se chce organizace zaměřit na „hromadění odměn do výše“ pro relativně malý počet klíčových hráčů, nebo uznávat potřebu poskytovat odměny, které budou podporovat neustálé zlepšování mnoha lidí.

- **Diferenciace** – úroveň odměny na vrcholu organizace ve srovnání s průměrnými a minimálními úrovněmi odměn.
- **Flexibilita** – míra přípustné flexibility při uplatňování systému odměňování.
- **Uniformita** – míra, v níž by měla být mzdová/platová struktura a politika uplatňována v celé organizaci, nebo být přizpůsobena pro různé úrovně nebo kategorie zaměstnanců.
- **Postoupení pravomocí** – množství pravomocí, týkajících se rozhodování o odměňování, které bude přeneseno na liniové manažery.
- **Kontrola** – nakolik by mělo být uplatňování politiky odměňování řízeno a kontrolováno z centra.
- **Neutralita z hlediska pohlaví** – přístup, který bude uplatněn v zájmu vyloučení diskriminace z důvodu pohlaví v procesech a strukturách odměňování.
- **Partnerství** – míra, v jaké organizace připouští podíl zaměstnanců na dosaženém úspěchu (hospodářských výsledcích).
- **Zapojení** – nakolik budou zaměstnanci zapojeni do rozhodování o odměnách, které se jich týkají.
- **Transparentnost** – kolik by toho mělo být publikováno o politice a praxi odměňování. [1]

2.4 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon, včetně jeho pracovního chování a schopností. [5]

Rozlišujeme tyto mzdové formy:

- Časová mzda a plat
- Úkolová mzda
- Podílová (provizní) mzda
- Mzda za očekávané výsledky práce
- Dodatkové mzdové formy

Časová mzda a plat

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní, či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. [5]

Tato forma často vytváří pověst organizace. Pokud je systém považován za spravedlivý, je i na zaměstnavatele pohlíženo jako na spravedlivého a slušného, což tvoří dobrou pověst organizace.

Primárním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné odměňování pracovníků, závislé na jejich pracovních úkolech a jejich pracovním výkonu. [5]

Základní úrovně peněžní odměny za práci (pracovní místo) odrážejí jak vnitřní, tak vnější faktory. Vnitřní faktory je možné měřit některou z forem hodnocení práce, která zařazuje práce a pracovní místa do hierarchických stupnic. Hodnocení vnějších faktorů je založeno na sledování sazeb (tarifů) na trhu práce. Alternativně mohou být úrovně peněžních odměn dohodnuty prostřednictvím vyjednávání (kolektivní vyjednávání s odborovými svazy) nebo individuálními dohodami. [1]

Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušším typem mzdové formy. Je vhodná zejména pro dělnické profese, kdy je zaměstnanec odměňován za splnění daného úkolu.

Při uplatňování této formy mzdy je potřeba zajistit, aby množství a kvalita byly přímo měřitelné a kontrolovatelné.

Úkolová mzda je vysoce pobídkovou mzdou, protože její základ spočívá v přímém a jednoduchém poměru mezi výdělkem a skutečným pracovním výkonem.

Podílová (provizní) mzda

Tato forma mzdy je používána zejména u obchodních zástupců či prodejců. Jedná se tedy o obchodní činnosti, při kterých má zaměstnanec většinou svou základní mzdu a zároveň je odměňován za prodané výrobky či službu určitým procentem z prodeje. Jeho odměna je tedy zcela nebo alespoň zčásti závislá na prodaném množství.

Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. [5]

Mzdy za očekávané výsledky práce

Mzdy za očekávané výsledky práce patří mezi méně známé formy odměňování. Jedná se o odměny za dohodnutý soubor práci, který se pracovník v organizaci zaváže odvést během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. [5]

Dodatkové mzdové formy

K základní odměně mohou být poskytovány další peněžní odměny. Pokud takové platby nejsou zahrnuty do základní odměny, označují se jako „pohyblivé složky mzdy nebo platu“. Pohyblivé odměny jsou někdy označovány jako „rizikové odměny“. Např. odměny obchodních zástupců jsou někdy označovány jako „plně rizikové“. [1]

Dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon a jsou jednorázové nebo periodicky se opakující. [5]

Některé z dodatkových forem odměňování jsou:

- Prémie
- Osobní ohodnocení
- Podíly na výsledcích hospodaření
- Nepovinné příplatky
- Ostatní výplaty (13. plat, vánoční příspěvek)
- Odměna podle kvalifikace
- Odměna podle schopností

2.4.1 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody nejsou zaměstnancům poskytovány automaticky. Jedná se o nadstandardní formy odměňování, které organizace poskytují pracovníkům navíc oproti základnímu platu.

Někdo si může položit otázku, proč odměňovat zaměstnance jinak než mzdou, popř. platem? Peníze jsou jednoznačně velmi zajímavou odměnou, kterou může zaměstnanec snadno proměnit na jím požadované zboží či službu. Bohužel však od určité hranice přestávají mít peníze motivační charakter, za což může jeden ze základních ekonomických zákonů – zákon klesajícího mezního užitku. Od určitého okamžiku má pro zaměstnance peněžní odměna nulovou a v určitých chvílích i negativní hodnotu.

Zaměstnaneckých výhod existuje značné množství. Jestliže však organizace chce, aby benefity působily příznivě na motivaci a spokojenost zaměstnanců, měla by se zajímat, které výhody zaměstnanci preferují.

Může se totiž stát, že zaměstnavatel v dobré víře poskytne svým zaměstnancům určité výhody, avšak nemusí se setkat s odpovídajícím nadšením.

Právě z důvodu rozdílnosti v preferencích zaměstnanců u jednotlivých výhod začaly organizace nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod, tzv. kafetéria systém.

Cíl politiky a praxe zaměstnanecký výhod organizace

Cílem je poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní zaměstnance, uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců, posilovat oddanost a vědomí závazku zaměstnanců vůči organizaci, poskytovat zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny. Tyto cíle v sobě nemají „motivování zaměstnanců“. Je tomu tak proto, že normální výhody poskytované podnikem mají zřídka přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Mohou však vytvářet příznivější postoje zaměstnanců k podniku, které mohou dlouhodobě zlepšit jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace. [1]

Hlavní typy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody mohou být rozděleny do následujících kategorií:

- ***Penzijní systémy*** – tyto systémy jsou obecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.
- ***Osobní jistoty*** – jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty zaměstnance a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.
- ***Finanční výpomoc*** – půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované společností.
- ***Osobní potřeby*** – oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, např. dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušování kariéry, poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení.
- ***Podnikové automobily a benzín*** – stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány.
- ***Jiné výhody*** – zvyšují životní úroveň zaměstnanců – např. dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony a kreditní karty.
- ***Nehmotné výhody*** – charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.

[1]

2.4.2 Kafetéria systém

Pracovník má možnost zvolit si z nabízených zaměstnaneckých výhod právě ty, které jemu vyhovují a které upřednostňuje před ostatními. Tento systém vychází z poznatku, že každý zaměstnanec má jiné priority. Důvodem je různá věková skupina zaměstnanců, pohlaví či jejich odlišné zájmy.

Zaměstnavatel tak dosáhne daleko větší spokojenosti svých zaměstnanců než při standardním rozdělení zaměstnaneckých výhod. Dochází také k pozitivnímu postoji a chování pracovníků. Tento systém se stává přitažlivější nejen pro současné zaměstnance, ale i pro ty potenciální.

Výhodami je flexibilita systému či optimální využití.

Nevýhodu tohoto systému je pak jeho vyšší administrativní náročnost. Domnívám se však, že tato nevýhoda je plně pokryta výhodami a spokojenějšími zaměstnanci.

Takový systém umožňuje podniku:

- zjistit, které výhody jsou oblíbené a které ne, což umožňuje soustředit zdroje na ty výhody, které jsou pro zaměstnance zajímavé,
- vypracovat mechanismus řízení nákladů na tyto výhody,
- informovat zaměstnance o skutečných nákladech na výhody, které jinak považují za zaručené. [1]

Odborové organizace

Kolektivní pracovní vztahy lze vidět jako systém institucí, pravidel a procedur a jako formální a neformální procesy, jejichž pomocí je upravena oblast zaměstnaneckých problémů prostřednictvím kolektivního vyjednávání a řešení konfliktů. [14]

Základním účelem odborů je prosazovat a hájit zájmy svých členů. Existují proto, aby přispěly k dosažení rovnováhy sil mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Základem pracovního poměru je pracovní smlouva. To však není smlouva mezi rovnými stranami. Zaměstnavatel je téměř vždy v postavení silnějšího a může diktovat podmínky smlouvy a více je ovlivnit než jednotliví zaměstnanci. Odbory, jak to vyjádřil Freeman a Medoff (1984), poskytují pracovníkům „kolektivní hlas“, který seznamuje vedení podniků s jejich přáními, a tím se přispívá ke sblížení skutečných a žádoucích podmínek. Odbory existují i proto, aby daly čas od času managementu na vědomí, že existují alternativní pohledy na důležité záležitosti, týkající se zaměstnanců. [1]

Specifické role odborů:

- pomocí kolektivního vyjednávání zajišťovat pro své členy zlepšování pracovních podmínek,
- poskytovat svým členům jako jednotlivcům ochranu, podporu a radu. [1]

Jejich další role, spočívající v poskytování právních, finančních a jiných službách členům, nabyla zejména v poslední době na významu.

Základy rozvoje pracovníků

Rozvoj pracovníků se týká poskytování příležitostí k učení a rozvoji, uskutečňování vzdělávacích akcí a plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích programů. Obecným cílem rozvoje pracovníků je pečovat o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu. Těchto cílů lze dosáhnout zabezpečením toho, aby pokud možno každý člověk v organizaci měl takové znalosti a dovednosti a dosahoval takové úrovně schopností, které jsou nezbytné k tomu, aby vykonával svou práci efektivně, aby se výkon jedinců a týmů soustavně zlepšoval a aby se lidé rozvíjeli způsobem, který bude maximalizovat jejich potenciál pro růst a povyšování. [1]

Činnosti rozvoje pracovníků

Rozvoj pracovníků obsahuje následující činnosti:

- ***Učení se*** – které definoval Bass a Vaughan (1967) jako „relativně permanentní změnu v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností“.
- ***Vzdělávání*** – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí, požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti, vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti.
- ***Rozvoj*** – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.

- **Odborné vzdělávání (výcvik)** – plánované a systematické formování chování pomocí vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně. [1]

Kariéra v organizaci

Kariéra je cesta jedince životem, především pak profesionální, na které jedinec získává nové zkušenosti, rozvíjí své kompetence a uskutečňuje své osobní schopnosti a dovednosti.

V průběhu kariéry dochází k přesunům. Člověk mění místo, zaměstnavatele, postupuje na vyšší nebo naopak nižší pozici v organizaci, přechází z jedné oblasti činnosti do druhé. Studium kariéry vyžaduje zmapování a utřídění těchto přesunů, kterým říkáme kariérový pohyb. [3]

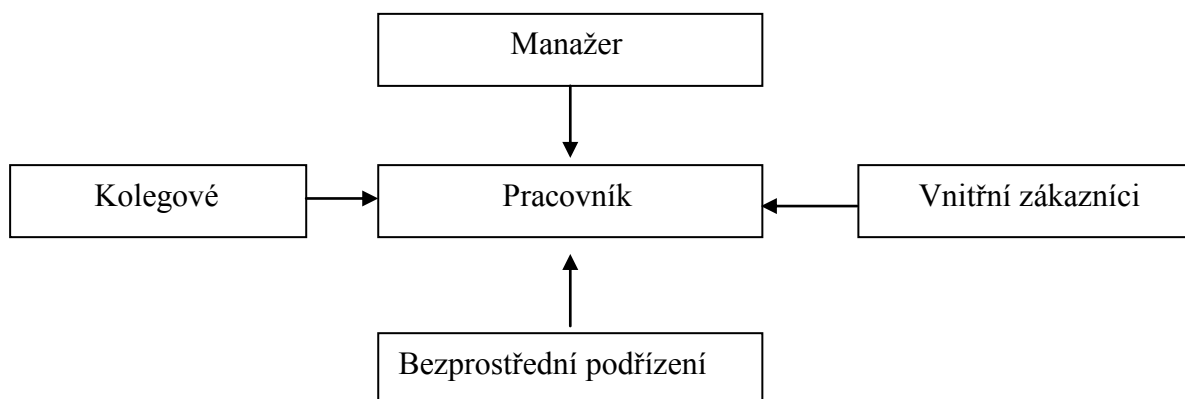
Existují tři základní typy kariérového pohybu:

- Rozměr hierarchický
- Rozměr funkcionální či technický
- Rozměr radiální [3]

2.5 Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu definoval Ward (1995) jako: „Systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.“ Zpětná vazba má obvykle podobu nějaké klasifikace nebo bodování, týkajícího se různých stránek pracovního výkonu. Třistašedesátistupňová zpětná vazba je známa také jako vícezdrojové hodnocení nebo zpětná vazba od posuzovatelů. Údaje o pracovním výkonu v procesu třistašedesátistupňové zpětné vazby (hodnocení) lze pro příslušného pracovníka získat od bezprostředního nadřízeného, přímých podřízených, kolegů a externích nebo interních zákazníků. [2]

Obr. 2.4: Model třistašedesátistupňové zpětné vazby



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J.Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002.

Důvody pro třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu

Důvody, proč v podniku použít právě třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu a její výhody:

- uznává složitost řízení a oceňuje příspěvky k němu přicházející z různých zdrojů,
- obrací pozornost k významným dimenzím pracovního výkonu, které pravděpodobně až dosud organizace zanedbávaly,
- zpětná vazba přináší nové pohledy,
- podporuje systém neustálého zlepšování,
- poskytuje ucelený obraz individuálního, týmového a podnikového výkonu i obraz silných a slabých stránek. [2]

Problémy při třistašedesátistupňové zpětné vazbě

Při aplikaci třistašedesátistupňové zpětné vazby se firma může setkat i s těmito problémy:

- lidé nejsou důkladně proškoleni a nechápou smysl ani proces zpětné vazby,
- věnuje se málo pozornosti přípravě,

- lidé neposkytují upřímnou a poctivou zpětnou vazbu,
- lidi stresuje, když musejí přijímat nebo poskytovat zpětnou vazbu,
- po zpětné vazbě nenásledují potřebné kroky, takže celá akce vyzní do prázdna,
- v systému zpětné vazby je příliš mnoho byrokracie a formalismu. [6]

2.6 Dotazování

Dotazníky jsou nejpoužívanějším nástrojem při sběru primárních údajů. Představují formuláře s otázkami, na něž respondenti odpovídají, případně obsahují také varianty jejich odpovědí. Dotazník je potřeba důkladně sestavit, vyzkoušet a zbavit chyb před vlastním použitím, tzv. pilotáží.

Základní pravidla pro sestavení dotazníku jsou:

- ptát se přímo,
- ptát se jednoduše,
- užívat známý slovník,
- ptát se konkrétně,
- užívat krátké otázky,
- vyloučit zdvojené otázky,
- vyloučit sugestivní a zavádějící otázky,
- vyloučit nepříjemné otázky,
- snižovat citlivost otázek. [7]

2.6.1 Konstrukce dotazníku

Délka dotazníku nebývá striktně určena. Závisí především na zkoumaném tématu a na vztahu respondenta k tomuto tématu. Každý dotazník má svou logickou strukturu, která podporuje plynulost rozhovoru. Otázky by měly z pohledu respondenta tvořit určitý logický celek. [7]

Rozlišujeme:

- **Strukturovaný dotazník** – má pevnou logickou strukturu, kterou musíme během rozhovoru dodržovat. Dotazník využívá většinou otázky s uzavřeným počtem variant odpovědí.
- **Polostrukturovaný dotazník** – využívá také polozavřených nebo otevřených otázek. Můžeme tak zjistit více individuálních rozdílů. Respondent se volně vyjadřuje a používá vlastní slovník. Tím se však vedení rozhovoru i zpracování odpovědí stává náročnější. [7]

Dotazník by měl začínat úvodními otázkami, které by měly získat důvěru respondenta a probudit v něm zájem o spolupráci.

Věcné otázky se týkají konkrétního zadání a mají za cíl dostat se až k jádru problému, který nás zajímá a na základě kterého celý dotazník sestavujeme.

Identifikační otázky jsou zaměřené na zjištění základních údajů o respondentovi a bývají umístěny na závěr dotazníku. Požadování osobních údajů na začátku dotazování by mohly respondenta odradit či znepokojit.

Důležité otázky klademe doprostřed dotazníku, z důvodu respondentovy klesající koncentrovanosti.

Na závěr je potřeba dodržet celistvost dotazníku. Je potřeba respondentovi poděkovat za snahu a úsilí, které věnoval vyplnění a zodpovězení dotazů.

Typy otázek

Při tvorbě dotazníku můžeme použít různé formy otázek. Základním členěním jsou:

- **Otázky otevřené** – nenabízí žádnou variantu odpovědi. Respondent odpovídá podle vlastního uvážení, není ve svých odpovědích nijak omezován. Díky tomu můžeme získat více informací, ale pracnost při zpracování je zvláště u velkých souborů velká.

- ***Otázky polozavřené*** – jsou kompromisem mezi otázkami otevřenými a uzavřenými. Při použití tohoto typu máme jistotu, že jsme respondentovi poskytli všechny možné způsoby odpovědí.
- ***Otázky uzavřené*** – odpovědi jsou standardizovány a respondent pouze označuje jemu nejbližší odpověď. Tento typ se vyznačuje nižší pracností při zpracování, avšak nemusí nám poskytnout objektivní pohled na danou problematiku.

2.6.2 Metodika výzkumného procesu

Jako každá cílevědomá a organizovaná činnost i marketingový výzkum musí být efektivně řízen, pokud má být dosaženo dobrých výsledků. Řízení marketingového výzkumu je jednodušší než řízení financí, výroby nebo účetnictví, ale nesmí se podceňovat. Základem je stanovení strategie postupu a v ní je nutno se zaměřit na 4 hlavní úkoly:

- určení, kdy bude marketingový výzkum použit a jaké rozhodnutí má ovlivnit.
- výběr několika alternativ s ohledem na marketingové, organizační a finanční možnosti,
- v jakém rozsahu bude výzkum prováděn,
- jaká bude přibližná cena komplexního výzkumného projektu. [13]

Základem správného metodického přístupu k výzkumu je rozčlenění výzkumného procesu na jednotlivá stádia. Jednotlivé výzkumy sice mají více či méně odlišný průběh, ale lze provést určité zobecnění. Rozlišujeme dvě hlavní etapy, každá z nich uzavírá jeden komplex otázek tvořících společnou problematiku. Jsou to:

- 1) Příprava výzkumu, která dále zahrnuje
 - a) identifikaci problémů nebo příležitosti
 - b) orientační analýzu situace
 - c) vytvoření plánu výzkumného projektu
- 2) Realizace výzkumu, která zahrnuje

- d) sběr dat
- e) zpracování shromážděných dat
- f) analýzu a implementaci dat
- g) interpretaci výsledků výzkumů, přípravu a prezentaci výzkumné zprávy [13]

Všechny části obsahují množství marketingových rozhodnutí, která na sebe navazují a vzájemně se ovlivňují a podmiňují. Proto, chceme-li řídit marketingový výzkumný proces úspěšně, je zapotřebí jej realizovat komplexně. [13]

2.6.3 Zpracování získaných údajů a ukončení výzkumu

V této poslední fázi kvantitativního výzkumu jsou již k dispozici všechny potřebné údaje, které budou využity při závěrečné fázi.

Nejdříve je potřeba vymezit způsob, jakým budou data zpracována. U odpovědi na případné otevřené otázky jde především o to rozhodnout, kterým z kvalitativních postupů budou analyzovány. V případě dat umožňujících kvantifikaci (odpovědi na uzavřené dotazy, záznamy standardizovaného pozorování apod.) je důležité zvolit vhodný a přehledný systém jejich kódování, čili jejich převedení do statisticky uchopitelných znaků. Konečným produktem statistického zpracování dat bývá velké množství údajů, výsledků, tabulek. Tím ovšem výzkum nekončí, je třeba provést interpretaci a diskusi výsledků a sepsat přehlednou výzkumnou zprávu, čímž se završuje celý výzkumný proces. Smyslem výzkumné zprávy je podat podrobnou a úplnou informaci o celém výzkumném záměru a způsobu jeho naplnění. Tím je umožněno zveřejnění dosažených výsledků, které může být dále podrobeno široké diskusi odborníků a ostatních uživatelů získaných informací. [10]

Výzkumná zpráva by měla obsahovat:

- formulování zkoumaného problému,
- analýzu stávajícího stavu,
- vlastní výzkum,
- zpracování a prezentace údajů,
- závěr zprávy. [10]

2.7 SWOT analýza

SWOT analýza je velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Podává informace jak o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats). Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat silné stránky, využívat příležitost okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak dosáhne konkurenční výhody nad ostatními. K tomu však potřebuje dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí. Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy a jejich využití. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí (makroprostředí, konkrétní trh), které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrozličnějších faktorů. Po vypsání všech důležitých faktorů ovlivňujících firmu je vhodné udělat tutéž činnost pro dílčí aktivity. Pro určení nejdůležitějších faktorů je definována jejich důležitost a pravděpodobnost výskytu. Toho lze dosáhnout použitím vah, které odrážejí pravděpodobnost výskytu daného faktoru, resp. jeho důležitost. Teprve podle tohoto vyhodnocení získá firma přehled o tom, na které faktory se má zaměřit ihned a které je možné pouze evidovat s ohledem na změny v budoucnu, kdy by mohlo dojít např. ke zvýšení pravděpodobnosti jejich výskytu nebo změně jejich závažnosti. [7]

Podstatou SWOT analýzy je porozumění spojitostí mezi vnitřním a vnějším okolím firmy a posouzení vzájemných vlivů. Provádíme-li analýzu pravidelně, může nám poskytnout představu o vývoji jednotlivých částí.

Cílem SWOT analýzy je identifikovat jak dalece je současná strategie firmy schopna obstát v konkurenčním boji a zjistit, na které kritické faktory je potřeba zaměřit pozornost.

SWOT analýza vychází z původně dvou různých analýz (analýza SW a OT). Všeobecně je doporučováno začínat s analýzou OT, tedy příležitostmi a hrozbami z vnějšího prostředí a až poté pokračovat analýzou vnitřní situace firmy, tj. SW.

Nevýhodou SWOT analýzy je, že je velmi statická a navíc značně subjektivní.

3 CHARAKTERISTIKA FIRMY

V této kapitole bude představena společnost RWE v České republice, strategie organizace a základní komodity, se kterými firma obchoduje.

3.1 RWE v ČR

RWE je třetí největší evropskou energetickou skupinou se sídlem v Německu. Hlavními trhy RWE jsou Německo a střední a východní Evropa. Energií zásobuje celkem 44 milionů zákazníků.

Společnosti skupiny RWE patří v České republice organizačně pod RWE AG. Společnost RWE Transgas řídí jejich činnost a hlavními obchodními aktivitami RWE jsou dovoz zemního plynu a obchod se zemním plynem a elektrickou energií. Do skupiny RWE v ČR patří regionální plynárenské společnosti RWE Energie (dříve Západočeská plynárenská, Středočeská plynárenská a Severočeská plynárenská), Východočeská plynárenská, Severomoravská plynárenská a Jihomoravská plynárenská.

Od 1. 1. 2007 se z každé z těchto regionálních plynárenských společností oddělila činnost přepravy zemního plynu. Regionální distribuční společnosti se tak staly obchodníky s touto komoditou a provozovateli distribuční soustavy jsou společnosti, mající v názvu slovo „Net“: RWE GasNet (dříve STP Net, SČP Net, ZČP Net), SMP Net, JMP Net a VČP Net.

V České republice rovněž působí společnost NET4GAS. Ta zajišťuje tranzitní přepravu zemního plynu přes území ČR pro zahraniční obchodní partnery a vnitrostátní přepravu zemního plynu tuzemským partnerům.

RWE Gas Storage zajišťuje provozování podzemních zásobníků zemního plynu, který je v nich uskladněn.

Součástí skupiny RWE v ČR je také RWE Plynoprojekt, který nabízí kompletní projektovou, konzultační, poradenskou a investorsko-inženýrskou činnost.

Zákaznický servis v celé České republice zajišťuje společnost RWE Zákaznické služby se sídlem v Ostravě.

Společnost RWE Interní služby poskytuje všem členům skupiny RWE v ČR služby spojené s jejich provozem.

Profil společnosti RWE Zákaznické služby

- Obchodní firma společnosti: RWE Zákaznické služby, s.r.o.
- Obchodní zkratka společnosti: RWE ZS
- Sídlo společnosti: Plynární 2748/6, 702 72 Ostrava - Moravská Ostrava
- Identifikační číslo organizace (IČ): 27935221
- Daňové identifikační číslo (DIČ): CZ27935221
- Právní řád, podle kterého byla spol. založena: právní řád České republiky
- Právní forma: společnost s ručením omezeným
- Den zápisu do obchodního rejstříku: 27. července 2007
- Zápis společnosti: v obchod. rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě
- Základní kapitál: 10 000 000,- Kč

Jednatelé společnosti

- Dipl.-Volksw. Thomas Jan Hejzman
- Ing. Lumír Nováček

Předmět podnikání dle výpisu dat z Obchodního rejstříku

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor, bez poskytování jiných než základních služeb, zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Od 1. ledna 2008 je ve skupině RWE v ČR vyčleněn a centralizován provoz zákaznických kanceláří a zákaznických služeb (fakturace, call centrum, vymáhání pohledávek). Představenstva RPS souhlasila s převodem činností, které až dosud zajišťovaly Odbory péče o zákazníky MO a Odbory vymáhání pohledávek do nové společnosti RWE Zákaznické

služby, s.r.o. Cílem této změny je úspora nákladů a zvýšení kvality poskytovaných služeb jak vůči konečnému zákazníkovi, tak ve vztahu k ostatním členům skupiny RWE v ČR.

3.1.1 RWE v regionech

Skupina RWE se v České republice vedle klíčového působení v oblasti dodávek a distribuce zemního plynu a elektrické energie významně podílí i na rozvoji jednotlivých regionů.

Podporuje zejména dlouhodobé projekty v oblastech vzdělávání, kultury, zdravotnictví, sportu a charity. Na jejich realizaci spolupracuje s neziskovými organizacemi a nadacemi, ale také s řadou měst a obcí.

V oblasti kultury podporuje například tradiční divadelní a hudební festivaly, ve zdravotnictví jde zejména o investice do vybavení specializovaných center a oddělení.

Mimo všechny ostatní oblasti sportu podporují členové skupiny RWE také sportovní aktivity postižených spoluobčanů.

RWE je významným zaměstnavatelem ve všech regionech, v ČR zaměstnává přes 5 tisíc lidí.

3.2 Strategie RWE v České republice v roce 2010

Během posledního roku došlo ve skupině RWE k podstatné změně struktury a procesů s cílem více se orientovat na regionální trhy. Jako výsledek tohoto kroku byla zrušena německá společnost RWE Energy. RWE Transgas tedy dnes plně zodpovídá za místní aktivity v České republice a komunikuje přímo se společností RWE AG, což přispívá k rychlejšímu rozhodování.

V České republice je RWE doposud veřejností vnímána jako plynárenská společnost, protože dlouhodobě zaujímá pozici nejsilnějšího hráče na trhu se zemním plynem. V evropském měřítku je RWE na tomto trhu na šestém místě, zatímco na trhu s elektřinou patří mezi tři nejsilnější hráče.

Poté, co v posledních letech významně transformovali své aktivity v plynárenství, je pro společnost vstup na trh s elektřinou i v České republice logickým krokem.

3.3 Rostoucí konkurence na trhu se zemním plynem

Trh, na kterém RWE působí, je velmi dynamický a mění svou podobu dnes a denně. Konkurence ve všech segmentech sílí a zákazníci tak mají výrazně vyšší očekávání. Také politické a regulační požadavky firmě znesnadňují činnost.

Doznívající hospodářská krize zanechala na trhu se zemním plynem své stopy. Po celé Evropě klesla poptávka po zemním plynu, ale jeho dodávky zůstaly na vysoké úrovni a nadále rostou. Převís nabídky plynu má za následek snížení jeho tržní ceny a marže RWE. V této situaci je zapotřebí učinit vše proto, aby bylo možné prodat produkty za konkurenční ceny a zároveň udržet ziskovost.

Na maloobchodní trh (trh koncových zákazníků) nadále vstupují noví konkurenti a podíl RWE klesá. Cílem tak zůstává udržení si stávajících zákazníků a rovněž získávání nových. Toho lze dosáhnout nabídkou atraktivních produktů a služeb na nejvyšší úrovni, společně s vynikajícím výkonem všech zaměstnanců. Přitom však nemá cenu vstupovat do transakcí, které nemají z hospodářského hlediska smysl.

Důležitá role distribuce, skladování a přepravy zemního plynu

Infrastruktura, která se skládá z distribuční sítě, zásobníků plynu a přepravní soustavy, je drahocenným aktivem. V následujících letech bude značná část investičních výdajů vynaložena na rozšíření podzemních zásobníků plynu v Třanovicích a Tvrdonicích. Firma bude rovněž pokračovat v modernizaci infrastruktury za účelem zvýšení její efektivity. Toto vše činí proto, aby byla i nadále schopna uspokojovat budoucí potřeby zákazníků a dosahovat vysokých a stabilních výnosů.

Také „unbundlovaná“ dceřiná společnost Net4Gas významně investuje nejen do plynovodu Gazela a do česko-polského přeshraničního propojení, ale i do infrastruktury a zařízení, které umožní zpětný tok zemního plynu.

3.4 Vstup na trh s elektřinou

RWE začala v loňském roce nabízet na českém trhu elektřinu. Svůj zájem zaměřila na komplexní dodávky elektřiny za konkurenceschopných podmínek s vysokou kvalitou a úrovní služeb. Reklamní kampaň byla zahájena 10. května a bude probíhat v celostátních sdělovacích prostředcích.

Paroplynová elektrárna

Dalším velmi důležitým projektem RWE je vlastní výroba elektřiny v České republice. Společně se švýcarským partnerem společností Alpiq chce RWE ve středních Čechách postavit paroplynovou elektrárnu, která by značně přispěla k modernizaci energetiky, celkovému zlepšení kvality ovzduší a vyšší bezpečnosti dodávek konečným uživatelům. Místní obyvatelé ale zatím projekt odmítají, což brání konstruktivnímu dialogu. I přes tyto potíže plánuje RWE projekt uskutečnit a uvést elektrárnu do provozu v roce 2014.

Obnovitelné zdroje energie a kombinovaná výroba tepla a elektřiny

Společně se společností RWE Innogy usiluje RWE o rozvoj a provoz stanic, vyrábějících energii z biomasy a bioplynu. Při výrobě bioplynu spolupracuje se Zemědělským svazem České republiky i jednotlivými zemědělci a první projekty jsou již ve fázi příprav. Kromě výroby energie s nízkými emisemi CO₂ se chce společnost podílet na kombinované výrobě tepla a elektřiny (kogenerace). Tato technologie je vysoce účinná a dobře zapadá do struktury místních dodávek tepla.

Větrná energie není předmětem zájmu společnosti, jelikož má v České republice pouze malý potenciál rozvoje.

3.5 Kolektivní vyjednávání, vztahy s odborovými organizacemi

Ve společnostech skupiny RWE v ČR působí odborové organizace sdružené v odborových svazech Transgas a Unios.

Zaměstnavatel plní vůči odborové organizaci informační povinnost a povinnost projednání. Rozsah součinnosti zaměstnavatele s odborovou organizací je dán zejména zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce (hlava IV. a V.) a kolektivní smlouvou společnosti.

Mezi zaměstnavateli skupiny RWE v ČR a odborovými svazy OS Transgas a Sdružením základních organizací Odborového svazu Unios RWE byla sjednána kolektivní smlouva na období od 1.1.2010 do 31.12.2011.

V návaznosti na uzavření jednotné kolektivní smlouvy pro skupinu zaměstnavatelů byly RWE TG vydány vzorové směrnice Zaměstnanecké výhody, Pracovní cesty a poskytování cestovních náhrad a Odměňování a systém řízení pracovního výkonu, které byly převzaty a vydány jednotlivými společnostmi.

Kolektivní smlouva upravuje zejména podmínky odměňování, pracovněprávní nároky (pracovní doba, dovolená, překážky v práci, cestovní náhrady), otázky zaměstnanosti (organizační změny, odstupné), sociální podmínky zaměstnanců (sociální účet, benefitní program, stravování), vztahy mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací a bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

4 APLIKAČNÍ ČÁST

V této části bude provedena analýza dotazníků, které byly rozdány mezi zaměstnance RWE Zákaznické služby, s.r.o. a na základě zjištěných výsledků budou vypracovány návrhy a doporučení, které budou předloženy vedení podniku.

4.1 Dotazníkové šetření

Dotazník byl sestaven tak, aby měl vypovídací schopnost v otázkách spokojenosti a motivace zaměstnanců. Před samotným rozděním dotazníků zaměstnancům, byla vybrána skupina pracovníků, která sloužila pro prvotní vyplnění a odhalení chyb, které se zde mohly objevit. Mohlo se jednat o nejasnosti v položených otázkách, nebo o nejasnosti v odpovědích.

Takto modifikované dotazníky byly zaměstnancům odeslány e-mailem s prosbou o jejich vyplnění a s instrukcemi, jak při vyplňování postupovat, i k čemu budou získané výsledky sloužit. Samozřejmě byla zmíněna anonymita dotazníků a nezneužití získaných výsledků. Vyplněné dotazníky mohli zaměstnanci vrátit osobně, e-mailem, nebo vhodit zalepené do přihrádky, která byla umístěná při vstupu do hlavní budovy RWE v Ostravě.

Někteří zaměstnanci využili osobního předání, část použila e-mail, avšak nejčastější forma vrácení byla vhození dotazníků do předem určené přihrádky.

Dotazníkové šetření probíhalo v týdnu od 7. – 11.3.2011.

Návratnost dotazníků byla 64%, což považuji za dostatečně reprezentativní vzorek, ze kterého je možné vycházet při následujícím zpracovávání.

Výsledky jednotlivých otázek byly zpracovány do koláčových grafů pomocí programu MS Excel pro lepší přehlednost a vypovídací hodnotu.

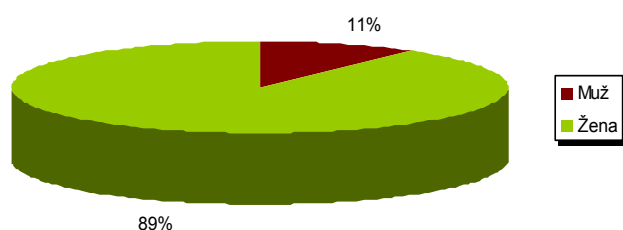
4.2 Zjištěné výsledky

Dotazník byl tvořen 24 základními otázkami, týkajícími se spokojenosti, motivace a demografického určení respondentů. Všechny odpovědi na tyto otázky jsou rozpracovány níže.

Demografické otázky

Jako základní demografické ukazatele byly zvoleny pohlaví, věk a délka působení ve společnosti RWE.

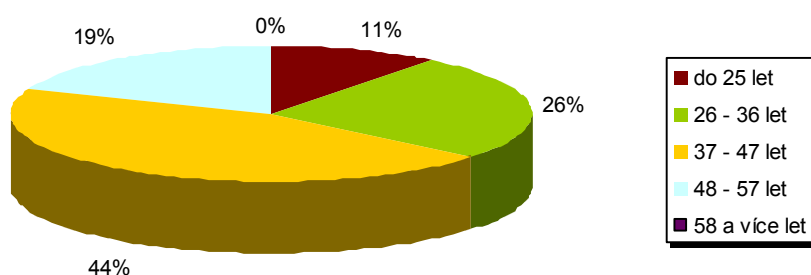
Graf č. 4.1: Pohlaví zaměstnanců



Z výše uvedeného grafu vyplývá, že 89% zaměstnanců, kteří vyplňovali dotazník, jsou ženy. Ve společnosti RWE Zákaznické služby, s.r.o. jsou v převážné většině zaměstnány ženy, protože je zde zpracovávána fakturace a přijaté platby, účetnictví, spadá sem také call centrum, zákaznická centra a back office, které slouží pro styk a komunikaci se zákazníky.

Podíl vyplněných dotazníků odpovídá struktuře pohlaví uvedené v příloze č. 2.

Graf č. 4.2: Věk zaměstnanců

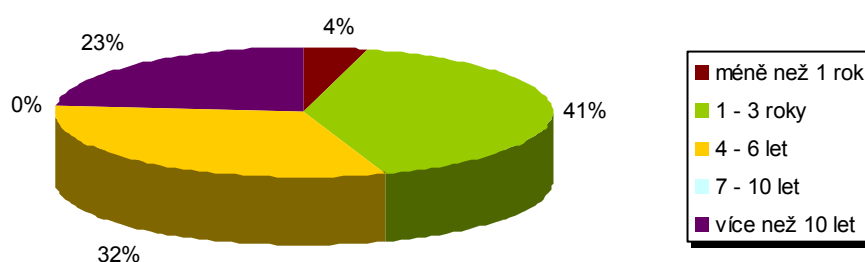


Nejvíce dotazníků bylo vráceno ze skupiny osob ve věkové kategorii 37 – 47 let, čemuž odpovídá i průměrný věk zaměstnanců, uvedený v příloze č. 2 (36 let). Ostatní kategorie jsou poměrně vyvážené, až na kategorii poslední, a to zaměstnance nad 58 let (0%).

Mnoho mladých lidí, které společnost zaměstnává, pracuje na call centru, kde jsou často přijímáni absolventi vysokých či středních škol, příp. brigádníci a je zde vysoká míra fluktuace.

Mít dobrý přehled o věkové struktuře v organizaci je důležitý mimo jiné i pro správný age management. Jedná se o novou strategii řízení v souvislosti s měnící se věkovou strukturou obyvatelstva a pracovní síly.

Graf č. 4.3: Délka působení ve společnosti



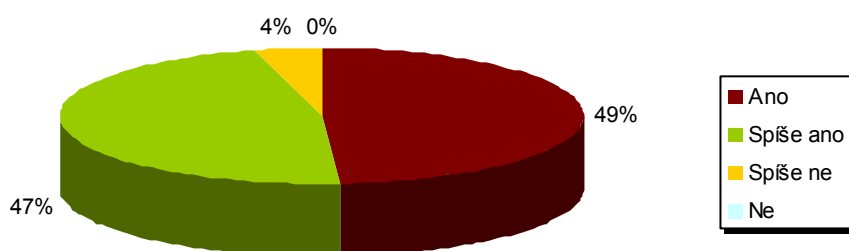
Nejvíce respondentů je u společnosti zaměstnáno po dobu 1 – 3 let, naopak žádný zaměstnanec, který dotazník vyplňoval, není u společnosti zaměstnán v rozmezí 7 – 10 let. Druhá nejčastější odpověď byla 4 – 6 let s 32% a více než 10 let (23%). Druhou nejmenší skupinou byly osoby, které jsou u společnosti méně než 1 rok, konkrétně 4%.

Při zjišťování konkrétních údajů nešlo jen o vykonávání jedné pracovní pozice v rámci organizace, ale o celou kariéru zaměstnance ve společnosti RWE.

Otázky týkající se zaměstnavatele a zaměstnaneckých výhod

V této části budou podrobněji analyzovány otázky, týkající se zaměstnavatele, nadřízených a zaměstnaneckých výhod ve společnosti.

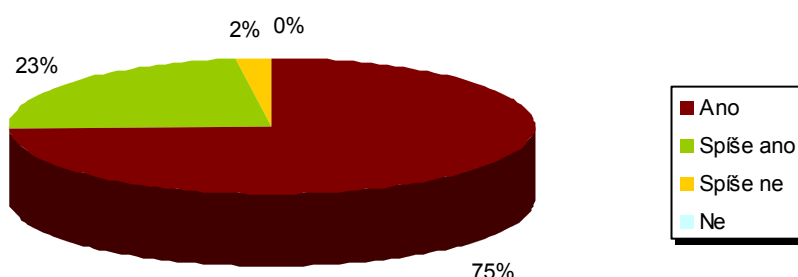
Graf č. 4.4: Jste hrdý na to, že pracujete ve společnosti RWE Zákaznické služby?



Pro společnost může být dobrou zprávou, že naprostá většina všech zaměstnanců je hrdá na to, že pracuje ve společnosti RWE. 96% lidí odpovědělo ano nebo spíše ano, kdežto spíše ne odpověděli pouze 4% zaměstnanců. Ne neodpověděl nikdo.

S touto otázkou souvisela i otázka následující a to prestiž zaměstnavatele v očích zaměstnanců. Z výsledků této otázky můžeme usoudit, že i odpověď na následující dotaz by měla mít podobnou strukturu.

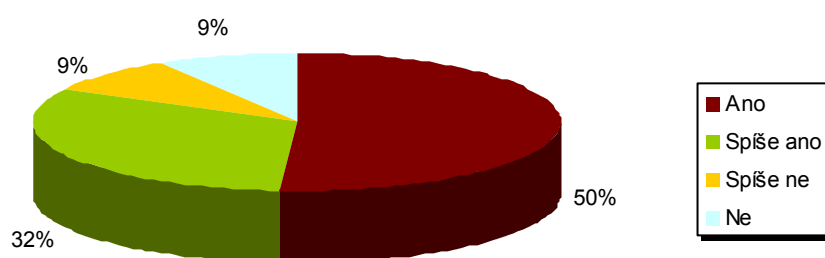
Graf č. 4.5: Domníváte se, že je RWE prestižní zaměstnavatel?



Většina zaměstnanců na tuto otázku opět odpověděla kladně a je přesvědčená, že RWE je prestižní zaměstnavatel. Odpověď ano nebo spíše ano zvolilo 98% zaměstnanců, odpověď spíše ne 2% pracovníků.

Předpoklad, uvedený výše, že výsledky této otázky budou alespoň částečně korespondovat s výsledky grafu č. 4.4 byl správný. Z toho je možné usuzovat, že zaměstnanci jsou si vědomi výhod, které jim zaměstnavatel poskytuje a že RWE působí vně firmy jako důležitá součást externího trhu práce. Mimo jiné také proto byla firma RWE několikrát zvolena jako jeden z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v Moravskoslezském kraji.

Graf č. 4.6: Je Váš nadřízený spravedlivý?

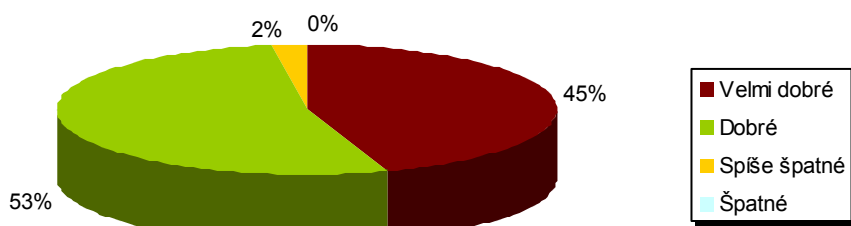


Tato otázka je založená na subjektivním pocitu jednotlivých pracovníků, avšak i přesto může mít určitou vypovídací hodnotu.

Ano nebo spíše ano odpověděla většina zaměstnanců, konkrétně 82%. Je důležité, pokud je zaměstnanec přesvědčen, že jeho nadřízený je spravedlivý a objektivní, protože toto zjištění se může mimo jiné odrazit i na celkové spokojenosti jednotlivých zaměstnanců nebo na spokojenosti s pracovní atmosférou. Bezpochyby bude mít tato odpověď dopad i na další otázky, týkající se vztahů s vedoucím.

Ne, příp. spíše ne odpovědělo shodně 9% všech zaměstnanců.

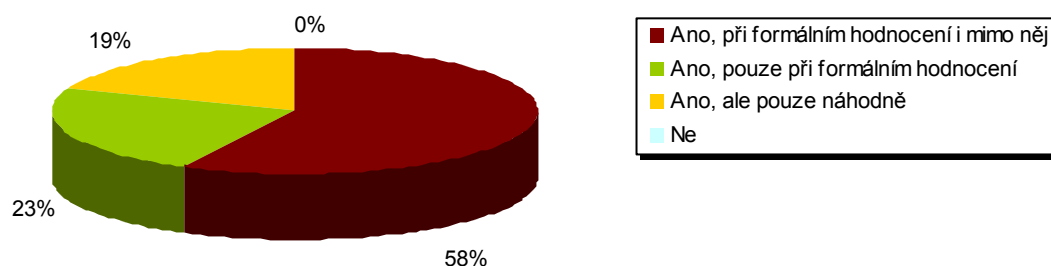
Graf č. 4.7: Jak byste zhodnotil(a) vztahy s Vaším vedoucím?



Velmi dobré nebo dobré vztahy s přímým vedoucím má většina zaměstnanců (98%). Spíše špatné 2%, z toho za zcela špatné je nepovažuje nikdo.

Jak již bylo uvedeno výše, může se zde odrazit pocit s příkořím vedoucím, z čehož pak můžou vyplynout i celkově spíše špatné vztahy s nadřízeným.

Graf č. 4.8: Dozvídáte se zpětnou vazbu na Vaši odvedenou práci?



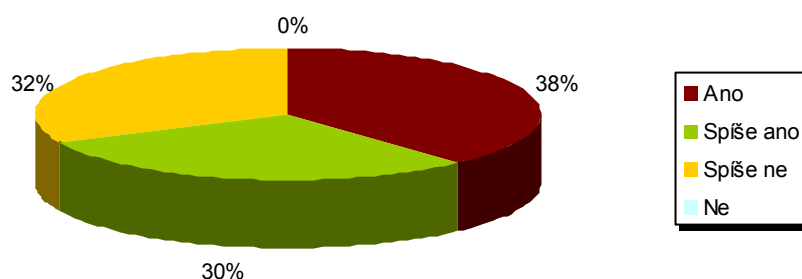
Všichni zaměstnanci se dozvídají zpětnou vazbu na svou odvedenou práci, je však rozdíl, zda se zpětnou vazbu dozví pouze náhodně (19%), či pouze při formálním hodnocení (23%), které by mělo probíhat každý měsíc, nebo zda ke zhodnocení jejich práce dochází častěji a to jak při formálním hodnocení, tak mimo něj (58%).

Nepochybně nejlepší forma zpětné vazby pro zaměstnance je možnost první, příp. druhá. Není dobré, pokud jsou zaměstnanci hodnoceni s několikaměsíčním odstupem, protože pak už si nemusí být vědomi toho, co jim chce vedoucí vytknout, příp. za co je chce pochválit. Pokud má být pracovník odměněn nebo kritizován, mělo by to být ihned, zvlášť pokud se jedná o závažný problém. V ostatních případech je možné počkat do dalšího měsíčního hodnocení.

Při měsíčním hodnocení je také zkonzultována výkonnostní odměna, která je u nemanazerských pozic vyplácena zpětně za uplynulý kalendářní měsíc ve výši 15% hrubé mzdy.

Za nesplnění úkolů, které jsou nastaveny v Metodice hodnocení zaměstnanců jednotlivými bodovými hodnotami, může být výkonnostní odměna krácena, což by se měl pracovník dozvědět vždy od přímého nadřízeného při pravidelné zpětné vazbě.

Graf č. 4.9: Máte obavu ze ztráty svého zaměstnání?

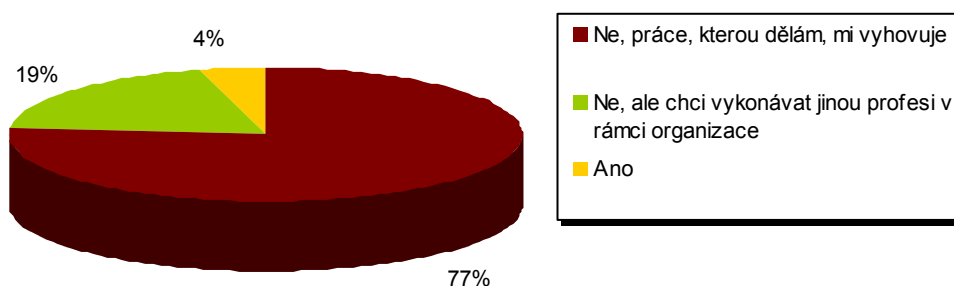


Nadpoloviční většina zaměstnanců (68%) má obavu ze ztráty svého zaměstnání. Jedním z důvodů takto vysoce kladné odpovědi je určitě reorganizace, ke které došlo k 31.12. loňského roku na většině oddělení a která bude s největší pravděpodobností pokračovat i letos.

Pracovní poměr byl tehdy přednostně ukončen zaměstnancům se smlouvou na dobu určitou, ale i přesto mají obavy i ostatní zaměstnanci.

Spíše ne odpovědělo 32% pracujících. Ve většině případů se jedná o operátory call centra, kteří odcházejí sami na lepší pracovní pozice v rámci organizace. Supervizorů, trenérů a vedoucích call centra se toto většinou netýká.

Graf č. 4.10: Uvažujete o tom, že byste změnil(a) zaměstnání?



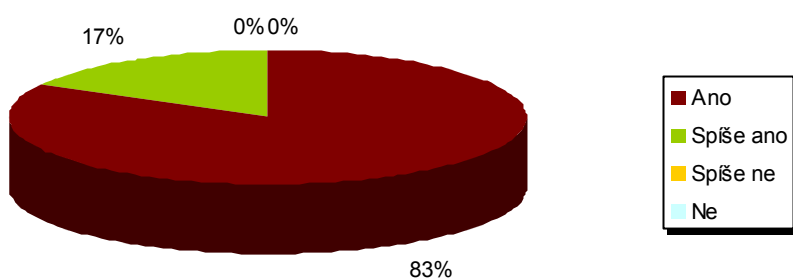
77% zaměstnanců je se svou prací spokojeno a 19% chce vykonávat jinou profesi v rámci organizace.

96% všech zaměstnanců je tedy spokojených se zaměstnavatelem RWE a i když chtějí změnit práci, přejí si zůstat u stejného zaměstnavatele.

4% osob, které chtějí opustit firmu, jsou s největší pravděpodobností tvořena těmi zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni se svým nadřízeným, atmosférou na pracovišti nebo s náplní své práce.

Otázky, týkající se spokojenosti zaměstnanců, budou vyhodnoceny dále.

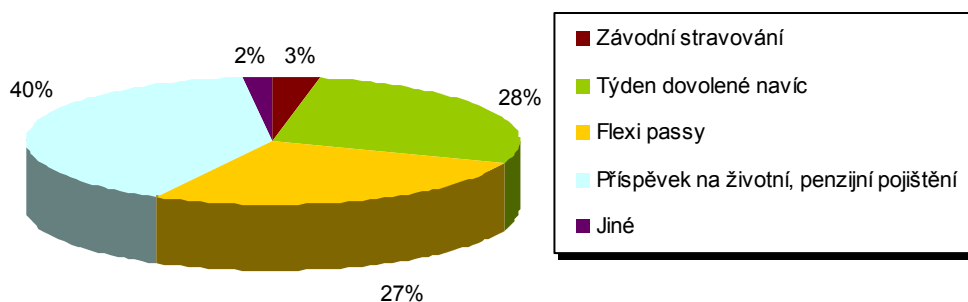
Graf č. 4.11: Znáte zaměstnanecké výhody, které Vám poskytuje zaměstnavatel?



Výbornou zprávou pro zaměstnavatele je, že zaměstnanci 100% znají výhody, které jim poskytuje. 17% respondentů je přesvědčeno, že zná téměř všechny zaměstnanecké výhody a 83% odpovědělo, že je zná všechny 100%.

Mezi hlavní zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány zaměstnavatelem ve firmě RWE, patří flexi passy, závodní stravování, týden dovolené navíc, příspěvek na životní či penzijní pojištění, nebo 3 dny osobního volna.

Graf č. 4.12: Kterou ze zaměstnaneckých výhod považujete za nejvýznamnější?



U této otázky měli zaměstnanci možnost zvolit více odpovědí, nebo vypsát jinou, která nebyla ve výčtu uvedena.

Zaměstnanci nejvíce oceňována výhoda je příspěvek na životní, příp. penzijní pojištění (40%). U tohoto benefitu záleží na zaměstnanci, zda příspěvek použije pouze na jedno pojištění, nebo jej rozdělí a jednotlivé části použije pro obě. Výše příspěvku zaměstnavatele není závislá na výši příspěvku zaměstnance.

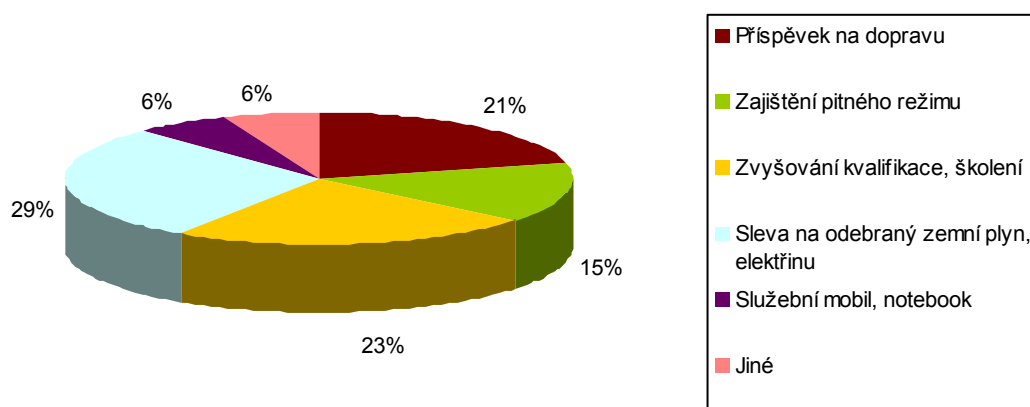
Druhou nejvýznamnější zaměstnaneckou výhodou (28%) je týden dovolené navíc, který je poskytován nad rámec zákonné dovolené dvaceti dnů.

V pořadí třetí výhodou je poskytování flexi passů (27%), které zaměstnanec může použít např. na permanentky na cvičení, ubytování ve vybraných hotelích, lze s nimi platit v lékárnách, či u některých cestovních kancelářích. Platnost flexi passů je vždy dva roky.

Závodní stravování považují za výhodu pouze 3% zaměstnanců. Hlavním důvodem zřejmě bude zrušení stravenek poskytovaných zaměstnavatelem k 31.12.2010. Výhodou stravenek bezpochybně bylo, že ne všichni zaměstnanci chodili do závodní jídelny. Někteří využívali okolních restaurací a ti, kteří se nechtěli stravovat v zaměstnání, využívali stravenky jako platidlo za potraviny ve větších obchodech. Nyní musí zaměstnanci navštěvovat pouze závodní jídelnu, kde je cena jednotlivých jídel dotována zaměstnavatelem.

Jinou výhodu uvedly pouze 2% zaměstnanců, a to osobní volno, které je poskytováno ve výši 3 dnů pro krátkodobou nemoc a zaměstnanecké akce.

Graf č. 4.13: Které zaměstnanecké výhody navíc byste uvítali?



U této otázky měli zaměstnanci rovněž možnost volby více odpovědí.

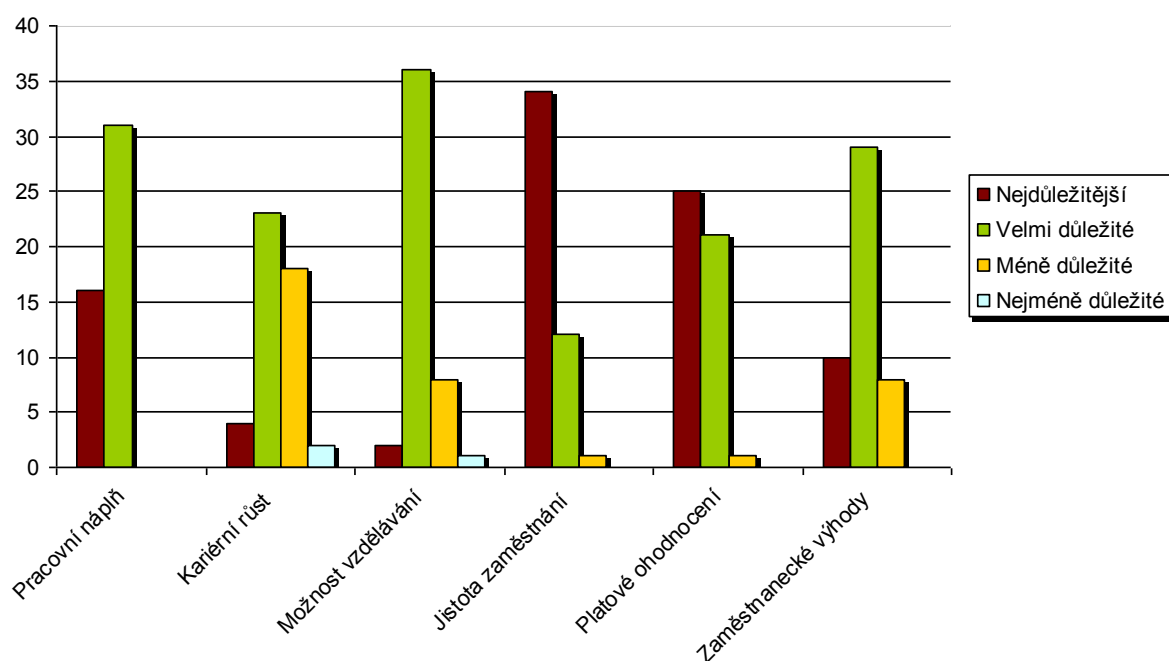
Nejvíce zaměstnanců by uvítalo slevu na odebraný zemní plyn či elektrickou energii (29%).

Na pomyslném druhém a třetím místě skončily téměř shodně výhody jako zvyšování kvalifikace, či školení (23%) a příspěvek na dopravu (21%).

Zajištění pitného režimu považuje za výhodu 15% lidí a pro 6% je důležitý služební mobil a notebook. Ty jsou poskytovány pouze vedoucím zaměstnancům, jejich zástupcům a také manažerům prodeje, kteří jsou v neustálém kontaktu s TOP zákazníky.

Jinou výhodu uvedlo 6% dotázaných a to jazykový kurz, který je poskytován pouze manažerským pozicím a znovuzavedení stravenek.

Graf č. 4.14: Jakou důležitost přikládáte jednotlivým položkám?



Z výše uvedeného grafu vyplývá, že nejdůležitější je pro zaměstnance jistota zaměstnání a platové ohodnocení.

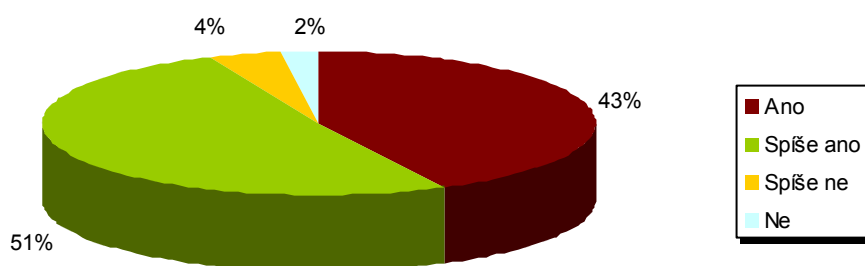
Velmi důležitá je pak pro určitou skupinu zaměstnanců možnost vzdělávání, pracovní náplň, zaměstnanecké výhody a kariérní růst.

Za nejméně důležité považují někteří zaměstnanci kariérní růst a možnost vzdělávání. Jedná se o zaměstnance, kteří jsou se svou prací spokojeni, nemají potřebu seberealizace a postupu na vyšší funkci.

Otázky zaměřené na spokojenost zaměstnanců

V této části budou podrobněji rozebrány otázky, týkající se spokojenosti zaměstnanců společnosti.

Graf č. 4.15: Jste celkově spokojen se svou prací?

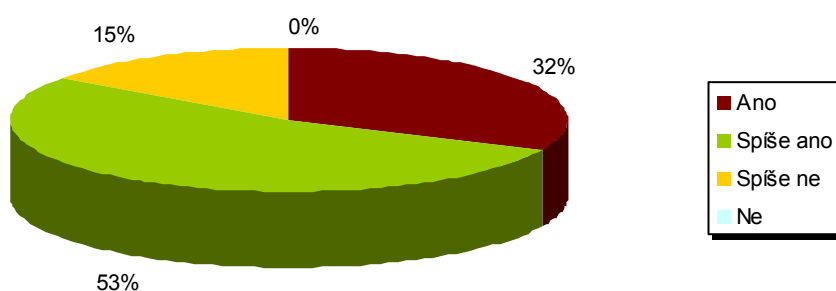


Spíše spokojených zaměstnanců s náplní práce je většina dotázaných, konkrétně 94%.

Vyloženě nespokojených jsou pouze 2% zaměstnanců. Tato otázka může mít návaznost na dotaz, zda chce pracovník změnit své zaměstnání, kdy kladně odpovědělo 23% respondentů. Pokud člověk není spokojen se svou prací, může uvažovat buď o změně pracovní pozice v rámci organizace, příp. opustit firmu úplně a nabídnout své schopnosti jiné společnosti v rámci externího trhu práce.

Spokojenost zaměstnanců ovlivňuje ve velké míře také nadřazený svým stylem řízení a autoritou nebo míra stresu. Ta by měla být vyvážená, protože nulový stres vede k rutinním činnostem, zatímco nadměrný stres zaměstnance psychicky vyčerpává.

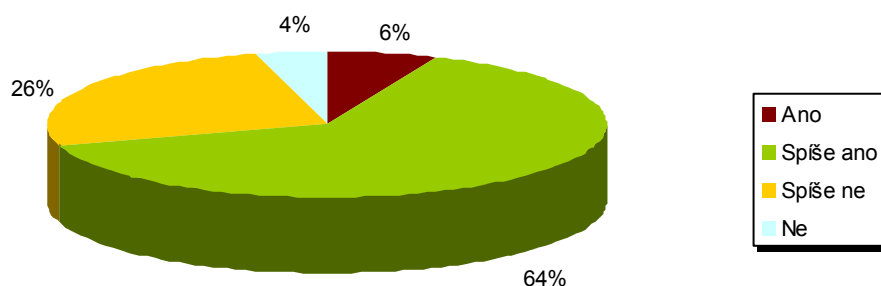
Graf č. 4.16: Považujete svou práci za zajímavou a uspokoivou?



Celkově 85% zaměstnanců má pocit, že jejich práce je zajímavá a uspokoivá.

15% všech dotázaných pak na danou otázku odpovědělo záporně. Tento dotaz má opět návaznost na otázku ohledně změny profese. Pokud zaměstnanec práce nenaplňuje, může uvažovat o změně povolání v rámci organizace či mimo ni.

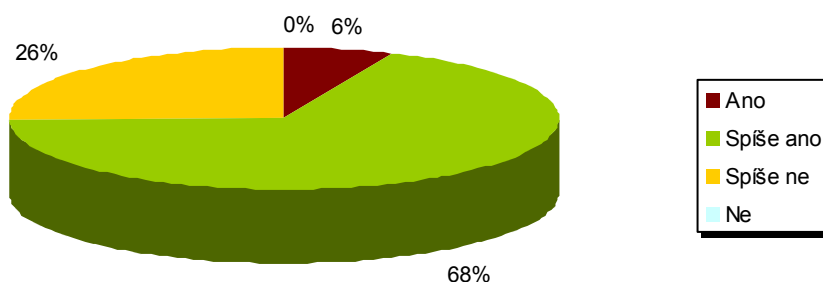
Graf č. 4.17: Jste spokojen(a) s komunikací mezi pracovníky ve společnosti?



Většina zaměstnanců (70%) je spokojena s komunikací mezi ostatními pracovníky ve společnosti, avšak 30% dotázaných vidí v komunikaci problém.

Jedná se o důležité zjištění, na které by se měla společnost zaměřit, protože při výkonu práce potřebují zaměstnanci okolo sebe pracovníky, na které se mohou obrátit s případnými dotazy. Je potřeba dobrá spolupráce, protože jen tak se zákazníkovi může dostat 100% servis a komfort.

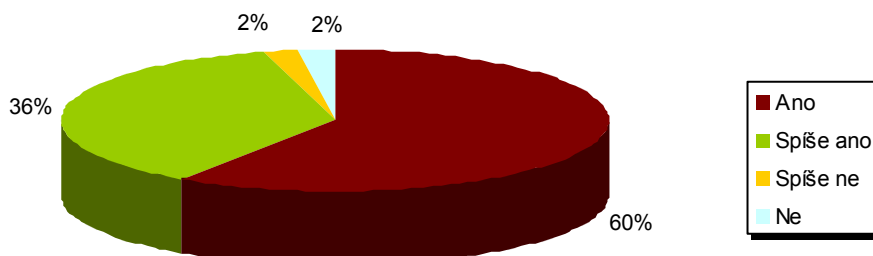
Graf č. 4.18: Jste spokojen(a) s pracovními vztahy ve společnosti?



74% všech dotázaných je spokojeno s pracovními vztahy na pracovišti. Jedná se o důležitý názor, protože to, jak je člověk spokojen s pracovními vztahy, se může odrazit i v kvalitě práce a spokojenosti celkově.

26% zaměstnanců spíše spokojeno není. Zde by bylo dobré zaměřit se na to, z jakého důvodu a zjistit konkrétní a objektivní příčiny nespokojenosti, případně se pokusit o nápravu.

Graf č. 4.19: Cítíte se ve Vašem pracovním prostředí příjemně?

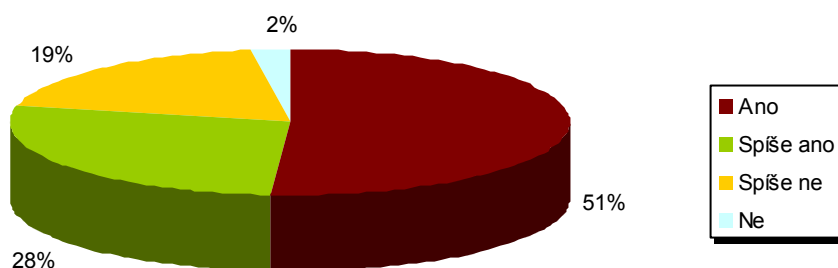


Tato otázka úzce souvisí s předešlým dotazem, protože pokud je člověk spokojen s pracovními vztahy na pracovišti, cítí se i v tomto prostředí příjemně.

96% zaměstnanců je se svým pracovním prostředím spokojeno a pouze 4% zaměstnanců nikoliv. Jedná se o zaměstnance, kteří mají pracoviště buď na call centru nebo back office, kde jsou využívány open space office. Není zde totiž jednoduché spojit dostatek soukromí pro pracovníky, či vyhovující teplotu pro všechny zaměstnance. Plusem pro zaměstnavatele může být rychlejší komunikace, či odstranění hierarchických překážek mezi zaměstnanci a

nadřízenými, ale zaměstnanci pociťují ztrátu soukromí, či špatnou koncentraci. S tím jde bezpochyby ruku v ruce i pokles produktivity práce a její efektivnost.

Graf č. 4.20: Jste spokojen(a) s podporou svého nadřízeného?

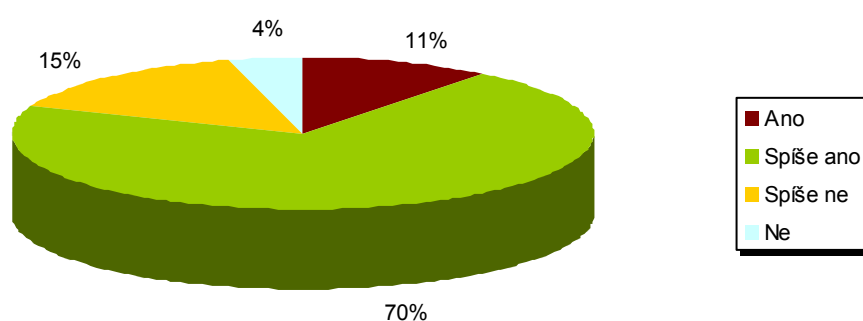


Plně spokojených je 51% všech dotázaných a spíše spokojených 28%.

Celkově nespokojených zaměstnanců je 21%.

Podpora nadřízeného by měla být samozřejmostí, měla by motivovat zaměstnance a vést jej k rozvoji jeho schopností a dovedností. Pokud se zaměstnanec necítí být plně podporován či motivován, může se projevit nespokojenost, pocit nespravedlnosti, u slabších jedinců i frustrace.

Graf č. 4.21: Jste spokojen(a) s výší Vaší mzdy?



S výší své mzdy je spokojena většina zaměstnanců a to 81%. Spíše nespokojených, nebo plně nespokojených je 19% respondentů.

Spokojenost s výší mzdy má přímý vliv na pracovní výkon zaměstnance i na osobní přístup k firmě a práci.

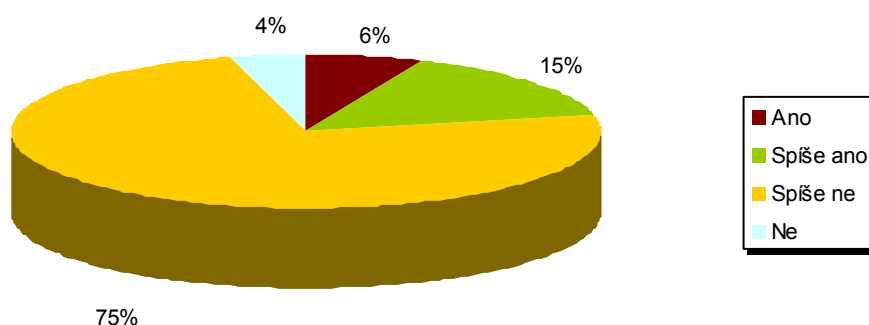
Podle průzkumů určuje spokojenost se mzdou jak výše konkrétní mzdy, tak představa zaměstnance o „správné“ výši mzdy. Pro zaměstnance je často důležitá také mzdová relace mezi pracovníky.

Otázky zaměřené na motivaci zaměstnanců

Pro zaměstnavatele je důležité udržet si schopné a loajální zaměstnance. Jedním ze způsobů, jak toho může dosáhnout, je správnou motivací.

V této části budou podrobněji rozebrány otázky, týkající se motivace zaměstnanců.

Graf č. 4.22: Máte možnost kariérního postupu?

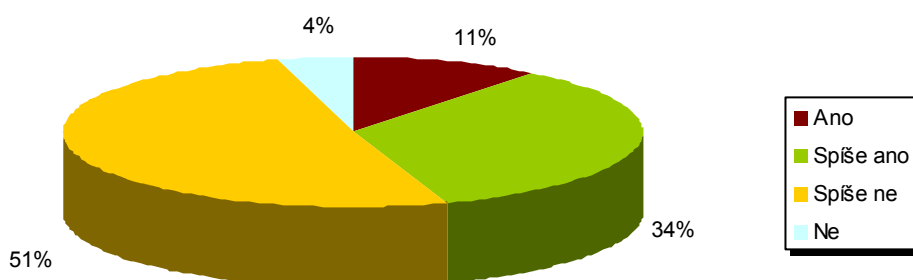


Většina zaměstnanců (79%) se domnívá, že nemá možnost kariérního postupu ve společnosti. Pouze 21% dotázaných odpovědělo ano, popř. spíše ano.

Kariérní postup ve společnosti je možný a nemusí se jednat vždy o postup vertikální, ale také horizontální, tj. na jinou pracovní pozici v rámci organizace.

Vždy je totiž vypisováno nejdříve interní výběrové řízení uvnitř organizace pro potenciální zájemce a poté následuje i výběrové řízení na externím trhu práce.

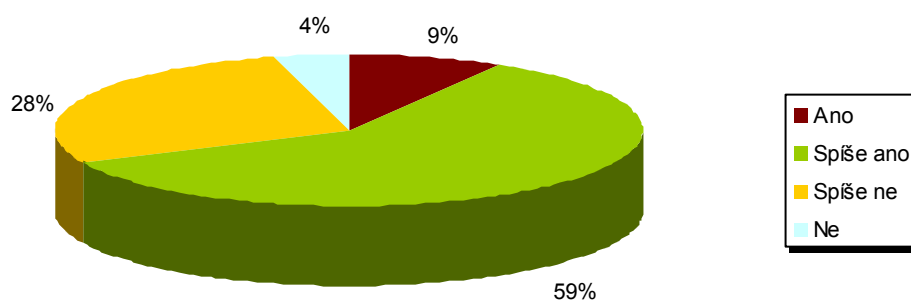
Graf č. 4.23: Máte možnost zvyšovat si svou kvalifikaci v rámci organizace?



Při této otázce se respondenti rozdělili téměř shodně na dvě poloviny, přičemž nadpoloviční většinu má odpověď spíše ne, či ne s 55%.

Tato otázka může být velmi subjektivní z toho důvodu, že každý si pod pojmem zvyšování kvalifikace v rámci organizace může představit něco jiného. Bylo by vhodné tuto otázku doplnit o dotaz, jak by si zaměstnanci zvyšování kvalifikace představovali právě u sebe.

Graf č. 4.24: Jste dostatečně motivováni pro svou práci?



Dobrá motivace je hybnou silou pro jakoukoliv lidskou činnost a také je motorem úspěchu. V práci toto pravidlo platí dvojnásob, proto je důležité poznat a zhodnotit motivaci zaměstnanců.

Většina (68%) je pro svou práci dostatečně motivována, 32% zaměstnanců nikoliv. Bylo by vhodné zaměřit se na to, jak zlepšit motivaci těchto pracovníků, protože zvýšení motivace může jít ruku v ruce s vyšší produktivitou práce i efektivností.

4.3 SWOT analýza

SWOT analýzou budou zjištěny konkrétní silné a slabé stránky firmy a také potenciální příležitosti a ohrožení. Podkladem bude vlastní zkušenost a získané výsledky.

Silné stránky

Mezi jednu z nejdůležitějších silných stránek firmy bezpochybně patří image silného dodavatele zemního plynu. Jedná se o třetí největší evropskou energetickou skupinu a v ČR je RWE stále největším dodavatelem ZP.

Další silnou stránkou firmy, která může zaujmout zákazníky je fakt, že RWE působí prozákaznický. Otevřela nová zákaznická centra v nákupních pasážích a obchodních centrech větších měst pro zvýšení komfortu a pohodlí při vyřizování. Zákazníci mohou také využít Online servis. Jedná se o bezplatnou internetovou aplikaci, která slouží k obsluze zákaznickova účtu. Ten si zde může měnit základní údaje, jako kontaktní informace, platební podmínky nebo si může zažádat o změnu výše zálohy a podat on-line reklamaci.

RWE spolupracuje s vysokoškolskými studenty v rámci Stipendijního programu, či Trainee programu. V rámci těchto programů přichází studenti s novými nápady a myšlenkami, mají možnost podílet se na odborných projektech, či se zúčastnit různých školení a exkurzí. Pro zaměstnance nabízí firma program Perspektiva. Jedná se o dvouletý program pro nemanažerské pozice s předpokladem odborného a profesního růstu. Zájemci jsou vybráni na základě úspěšně absolvovaného Assessment centra.

Z výsledků dotazníkového šetření lze za silnou stránku považovat také prestiž zaměstnavatele vnímanou zaměstnanci, spokojenost s vykonávanou prací, či příjemné pracovní prostředí, které takto hodnotí většina zaměstnanců.

Slabé stránky

Slabou stránkou společnosti je závislost na dovozu primárních energetických surovin z ostatních států. V případě krize je potřeba rychle jednat a zajistit alternativní cesty pro dopravu plynu do ČR.

Za slabou stránku společnosti, vyplývající z dotazníků, považují zaměstnanci nemožnost kariérního postupu v rámci organizace a také to, že se většina zaměstnanců bojí o své zaměstnání.

Příležitosti

Jednou z největších příležitostí pro firmu byl vstup na trh elektrické energie v rámci ČR. Ke konci února letošního roku odebírá EE více než 40 tisíc zákazníků z řad domácností a maloodběratelů. Dalších 9 tisíc odběrných míst patří velkoodběratelům a TOP zákazníkům.

Další příležitostí pro firmu je hledat jiné dlouhodobé dodavatele zemního plynu. Mimo projektu Nabucco, kde je RWE jedním ze šesti akcionářů, může být ve hře i Irán, Irák, Turkmenistán či Kazachstán.

Příležitost pro firmu se naskytuje i v oblasti lidských zdrojů a to poskytnout zaměstnancům jednu z výhod, které vyšly v dotazníkovém průzkumu jako nejžádanější. Jedná se o slevu na odebraný zemní plyn a elektrickou energii, zvyšování kvalifikace a školení, či příspěvek na dopravu. Jisté rezervy jsou i v možnostech kariérního postupu.

Ohrožení

Podstatnou hrozbou je zvyšující se konkurence na trhu zemního plynu. Otevřením trhu se zemním plynem a elektrickou energií došlo k zásadnímu konkurenčnímu boji a odchodu některých i velkých zákazníků.

Další neméně důležité ohrožení je snižování energetické náročnosti a šetření energií ve všech oblastech. Snižují se odběry a zvyšují se dlužné pohledávky napříč všemi kategoriemi.

Globální bezpečnostní rizika jsou také jednou z významných výstrah pro společnost, protože terorismus a organizovaný zločin ohrožují dodávky surovin na celém světě.

Mezi socio-politická rizika patří legislativa České republiky, veřejné mínění, či mezinárodní a politická stabilita.

Ohrožením je dle výsledků z dotazníkového šetření také skutečnost, že někteří zaměstnanci mají v plánu změnit své zaměstnání i vysoká fluktuace na call centru.

5 DOPORUČENÍ

Na základě výsledků, které vzešly z dotazníkového výzkumu, provedeného ve firmě RWE Zákaznické služby, bude vypracován návrh a doporučení pro vedení podniku. Firma by se měla zaměřit na následující:

5.1 Zaměstnanecké výhody

Z výsledků dotazníků vyšlo najevo, že by zaměstnanci ocenili slevu na odebraný zemní plyn či elektrickou energii, větší možnost zvyšování své kvalifikace, školení nebo příspěvek na dopravu. Rozšířila by se tak škála výhod poskytovaná zaměstnavatelem, což by nepochybně zajistilo větší prestiž společnosti a zvýšila by se spokojenost zaměstnanců.

Pokud by se společnost zaměřila na poskytování slevy ze ZP či EE, znamenalo by to prvotní investici na zavedení potřebných dat do systému a náklad na předem určenou slevu z obchodní části. Sleva by nemohla být poskytnuta z distribuční části faktury, protože tato cena je pevně určena rozhodnutím Energetického regulačního úřadu. Aplikováním této změny by sleva byla uvedena vždy na periodické, mimořádné či ukončovací faktuře. Sleva by byla závislá na počtu odebraných MWh (např. stejně jako je sleva poskytována ZTP/P a to 20 Kč/MWh).

Zaměření se na zvyšování kvalifikace, příp. odborná školení, by znamenalo zvýšení výdajů na externí školitele, či interní specialisty. V současné době jsou využívána školicí střediska Santia či AutoCont, se kterými má společnost dlouhodobé vztahy. Tato varianta je z hlediska finanční náročnosti i s ohledem na potřebné lidské zdroje nejvýhodnější, neboť společnost s danými firmami již spolupracuje, jen by se rozšířil počet zaměstnanců absolvujících jednotlivá školení.

Při různých seminářích je možné využít i tzv. e-learning, tzn. samostudium zaměstnance u počítače zakončené výstupní testem. Toto samostudium poskytuje mimo jiné programy šité na míru potřebám účastníků školení a můžou zde být nastavena různá kritéria, která zaměstnanec musí splnit (možnost jen omezeného počtu opakování testu, nutnost přečtení odborného materiálu před samotným absolvováním testu, nemožnost spuštění testu

současně s odborným materiálem), což zajistí větší vypovídací hodnotu e-learningového vzdělávání.

Příspěvek na dopravu by znamenal analyzování současného stavu, tj. kolik zaměstnanců využívá hromadnou dopravu a kolik osobní automobil. Bylo by potřeba určit, zda bude příspěvek poskytován pouze zaměstnancům s bydlištěm v určité vzdálenosti, či všem pracovníkům. Tato možnost by si vyžádala důkladnější analýzu a bylo by potřeba nemalých lidských zdrojů i časové náročnosti.

5.2 Větší podpora nadřízeného pro zaměstnance

Velká část zaměstnanců nepovažuje podporu svého vedoucího za dostatečnou, proto by bylo vhodné zajistit školení pro vedoucí pozice zaměřené na asertivitu, komunikaci, rozvoj interpersonálních dovedností, manažerské styly, týmovou spolupráci a řízení a vedení lidí. Důležitý je individuální přístup.

Finanční i časová náročnost tohoto opatření je minimální, protože, jak již bylo uvedeno výše, RWE spolupracuje s jednotlivými školicími středisky a jediným úkolem by bylo ujednat konkrétní obsah jednotlivých školení tak, aby si vedoucí pracovníci uvědomili potřebu poskytování podpory svým podřízeným.

5.3 Výše mzdy a motivovanost pro práci

Část zaměstnanců nepovažuje svou mzdu za dostačující. Firma by se tak měla zaměřit na detailnější analýzu mzdových tarifů a oceňování jednotlivých pracovníků v rámci organizace. Je důležité, zdokonalit systém odměňování tak, aby více motivoval k plnění stanovených úkolů.

Tato varianta by znamenala podrobně analyzovat mzdové třídy a tarify. Bylo by nutné zjistit, jak na sebe jednotlivé třídy navazují, příp. jak se překrývají. Vzhledem ke složitosti problému je podstatné zaměřit se také na strukturu mzdových nákladů, analýzu produktivity práce či analýzu diferenciací odměňování. Toto opatření by s sebou neslo nemalé finanční náklady na lidské zdroje i časovou náročnost.

5.4 Kariérní postup

Většina zaměstnanců v dotazníku uvedla, že nemá větší možnost kariérního postupu. Doporučovala bych tedy zaměřit pozornost na různé tréninkové programy pro zaměstnance, aby měli větší šanci při interních výběrových řízeních na různé manažerské i nemanagerské pozice, čímž by se zvýšila i šance na kariérní postup v rámci celé společnosti.

Pro tréninkové programy je vhodné využít různá externí školicí střediska. Spolupráce je v této oblasti zajišťována formou assesment center, která jsou využívána i při programu Perspektiva. Tento program má dostatečnou náplň, avšak je podstatné změnit kritéria výběru pro přihlášení, aby byl tento program přístupný většímu počtu zaměstnanců (např. požadovat pouze základní úroveň komunikace v anglickém jazyce, či zpřístupnit program i referentům, ne jen specialistům). Toto opatření by znamenalo pořádat výběrová řízení do programu častěji než doposud nebo jej rozdělit do více dnů (nyní výběrové řízení probíhá pouze jednou za dva roky).

Z hlediska náročnosti na potřebu lidských zdrojů by nedošlo k žádným změnám, jediný dopad by byl mírné zvýšení finančních zdrojů z důvodu častějšího pořádání výběrových řízení do programu.

5.5 Kvalifikace zaměstnanců

Zaměstnanci se chtějí účastnit školení a zvyšovat si tak svou kvalifikaci. V dotazníku uvedli možnost účastnit se jazykových kurzů, které jsou v současné době poskytovány pouze vedoucím a manažerským pozicím.

Jazykové kurzy by měly být přístupné pro všechny specialisty na oddělení, v ideálním případě pak pro všechny zaměstnance, kteří by o kurz projevíli zájem. Možností by také byla osobní angažovanost zaměstnanců, tzn. určit jistou výši z platu, kterou by se zaměstnanci na této výuce finančně podíleli, čímž by se snížila finanční zainteresovanost zaměstnavatele. Finanční dopad by pak byl podstatně menší než bez této zaměstnanecké účasti. Časová náročnost i potřeba lidských zdrojů by byla minimální, protože tyto služby jsou poskytovány externími dodavateli.

5.6 Shrnutí

Nejméně finančních prostředků, časové náročnosti i lidských zdrojů si vyžádá varianta se zaměřením na zvyšování kvalifikace u všech zaměstnanců společnosti i odborná školení pro vedoucí pracovníky. Jak ukázalo hned několik odpovědí v dotazníkovém průzkumu, zaměstnanci si přejí vzdělávat se a seberealizovat. Chtějí také absolvovat jazykové kurzy pořádané organizací. Tímto bude zajištěna také otázka větší možnosti kariérního růstu pro jednotlivé pracovníky.

V současné době jsou kladeny stále větší nároky na zvyšování efektivity zaměstnanců, jejich profesionalitu a výkonnost dané práce. Správnou a včasnou analýzou vzdělávacích potřeb zaměstnanců lze účinně zjistit stávající situaci v oblasti lidských zdrojů - potenciál, možnosti, talent i nadání zaměstnanců. Na základě tohoto zjištění může být sestaven individuální plán a zvýšena možnost kariérního růstu, což směřuje k vyšší spokojenosti a motivaci všech zaměstnanců.

Bez neustálého vzdělávání zaměstnanců se dnes neobejde již žádná firma, která chce zvyšovat svou efektivitu a být úspěšná, proto je velmi důležité zaměřit se na rozvoj lidských zdrojů a to v každém podniku.

6 ZÁVĚR

Moderní řízení lidských zdrojů klade stále větší pozornost na posilování spokojenosti a motivace zaměstnanců. Tyto průzkumy pak přibližují problémy a nespokojenost zaměstnanců vedení podniku a v tomto případě se jedná o nenahraditelnou zpětnou vazbu směrem k vrcholovému managementu.

Spokojenost a motivace zaměstnanců je jedním z primárních pilířů, na kterém stojí existence každé organizace. Spokojený zaměstnanec si cení svého pracovního místa ve společnosti a snaží se udržet si ho. Takový zaměstnanec pak podává stabilní pracovní výkon ve výborné kvalitě, je podnětný, aktivně se zajímá o dění v organizaci a zapojuje se do něj.

Pro správnou zaměstnaneckou motivaci jsou nejdůležitější satisfakce z vykonané práce a bezkonfliktní vzájemné vztahy mezi zaměstnanci. Trend člověka dosahovat určitého výkonu závisí u některých zaměstnanců na nutnosti dospět ke kladnému výsledku, u jiných naopak vyvarovat se nezdaru.

Hlavním kladem zjišťování spokojenosti zaměstnanců je větší míra informovanosti managementu organizace o názorech a stanoviscích jednotlivých pracovníků k individuálním otázkám spokojenosti a motivace. Výsledkem je zjištění problémů, které zaměstnanci považují za sporné a ve kterých je potřeba dosáhnout obratu či zdokonalení. Výsledkem šetření je také zjištění silných stránek podniku, které zaměstnanci považují za významné a důležité a je podstatné je zachovat a nadále rozvíjet.

Diplomová práce byla zpracována ve firmě RWE Zákaznické služby. Cílem práce bylo provést analýzu spokojenosti a motivace zaměstnanců a zjistit jejich vztah k peněžním i nepeněžním odměnám. To vše bylo zjišťováno především na základě dotazníkového průzkumu, který byl ve firmě proveden a následné SWOT analýzy.

V teoretické části jsou na základě odborné literatury vymezeny základní pojmy a charakteristiky, související s motivací a spokojeností zaměstnanců.

Při představení firmy byly použity dostupné informace o společnosti a je zde také uvedena základní charakteristika podniku.

V aplikační části jsou detailně rozpracovány jednotlivé odpovědi a ze získaných výsledků byly vedení společnosti předloženy návrhy a doporučení, které by vedly ke zvýšení spokojenosti všech zaměstnanců. Realizace těchto opatření je však již v režii správy společnosti, která musí rozhodnout, zda jim jednotlivé kroky pomůžou k celkovému zlepšení a zefektivnění.

Navrhovaná zlepšení určitě nejsou jediným řešením dané situace, ale mohlo by se jednat o počáteční kroky, vedoucí ke spokojenějším a motivovanějším zaměstnancům. Vždyť právě zaměstnanci jsou nejdůležitějším kapitálem společnosti. A o zaměstnancích spokojených to platí dvojnásob.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
4. KATUŠČÁK, D.; DROBÍKOVÁ, B.; PAPÍK, R. *Jak psát závěrečné a kvalifikační práce*. 5. vyd. Nitra: Enigma, 2008. 161 s. ISBN 978-80-89132-70-6.
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 4. rozš. a dopl. vyd. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
6. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
7. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
8. LIŠKA, V. *Diplomová práce (zpracování a obhajoba)*. 3. rozš. vyd. Praha, 2005. 124s. ISBN 80-86579-17-4.
9. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. dotisk 2004. Praha: Academia, nakladatelství Akademie věd ČR. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
10. PAVLICA, K. A KOLEKTIV. *Sociální výzkum, podnik a management*. 1. vyd. EKOPRESS, s.r.o., 2000, 161 s. ISBN 80-86119-25-4.
11. RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. 172 s. ISBN 80-7079-626-X.
12. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.
13. SVOBODOVÁ, H.; MYNÁŘOVÁ, L.; KAČER, R. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 1994. 57 s. ISBN 80-7078-226-9.
14. THOMSON, R. *Řízení lidí*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha : ASPI, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
15. TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 105 s. ISBN 80-7157-845-2.

16. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
17. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe 80. a 90. let*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 842 s. ISBN 80-85603-55-1.
18. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Odborné časopisy:

19. Desatero rozvoje zaměstnanců. *Moderní řízení*. 2007, č. 7, s. 55, měsíčník vydavatelství Economa, roč.XLII . ISSN 0026-8720, MK ČR E 4981.
20. Přestaňte motivovat zaměstnance. *Moderní řízení*. 2009, č. 12, s. 56, měsíčník vydavatelství Economa, roč.XLIV . ISSN 0026-8720, MK ČR E 4981.
21. Vyšší mzdy šetří firmám náklady. *Moderní řízení*, 2001, roč. 36, č. 4 , s. 58-60.

Internetové zdroje:

22. <http://business.center.cz/>
23. <http://www.justice.cz/or/>
24. <http://www.rwe.cz/>
25. <http://cs.wikipedia.org>

Ostatní zdroje:

26. Interní materiály RWE Zákaznické služby, s.r.o.

Seznam zkratek

APOD	A podobně
CO ₂	Oxid uhličitý
Č.	Číslo
EE	Elektrická energie
KČ	Koruna česká
MO	Maloodběratelé
MWH	Megawatthodina
OBR.	Obrázek
OS	Odborový svaz
PŘÍP.	Případně
RESP.	Respektive
RPS	Regionální plynárenská společnost
RWE TG	RWE Trangas
RWE ZS	RWE Zákaznické služby
S.R.O	Společnost s ručením omezeným
SB.	Sbírka
TJ.	To je
TZV.	Takzvaně
ZÁK.	Zákon
ZP	Zemní plyn
ZTP/P	Těžké zdravotní postižení

Prohlášení o výsledku využití diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomové práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29.4.2011

Hana Holušová
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Hať, Na chromině 71, 747 16

Seznam příloh

Příloha č. 1	Systém odměňování
Příloha č. 2	Základní údaje o společnosti RWE
Příloha č. 3	Dotazník